

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hương

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ
DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Thị Thu Hương

Giáo viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Tình

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hương Mã SV: 2012402002

Lớp : QT2401N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ
- Đưa ra các biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Báo cáo kết quả kinh doanh các năm 2021 - 2023
- Danh sách lao động các năm 2021 - 2023

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

Địa chỉ: Số 5/222 đường Trung Lực, Phường Đăng Lâm, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Tình

Học hàm, học vị : Thạc sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2024

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 18 tháng 05 năm 2024

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

.....

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

.....

Hải Phòng, ngày tháng năm 2024

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: Nguyễn Thị Tình

Đơn vị công tác: Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng

Họ và tên sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hương

Chuyên ngành: Quản trị doanh nghiệp

Đề tài tốt nghiệp: Biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

Nội dung hướng dẫn: Biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....
.....
.....
.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT KẾT QUẢ THỰC TẬP TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Ngày sinh:/...../.....

Lớp: Chuyên ngành: Khóa

Thực tập tại:

Từ ngày:/...../... đến ngày/...../...

1. Về tinh thần, thái độ, ý thức tổ chức kỷ luật:

.....
.....
.....
.....

2. Về kết quả thực tập nghề nghiệp:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Đánh giá chung:

.....
.....
.....

Xác nhận của lãnh đạo cơ sở thực tập , ngày tháng năm ...
Cán bộ hướng dẫn thực tập của cơ sở

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.	1
2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.	3
5. Nội dung của khóa luận.	3
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1. Tổng quan nhân lực	5
1.1.1. Khái niệm nhân lực	5
1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực	5
1.1.3. Nội dung phát triển nhân lực trong doanh nghiệp.....	7
1.1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực.....	8
1.1.5. Các biện pháp cơ bản nhằm phát triển nguồn nhân lực.....	13
1.2. Các chi tiết phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	15
1.2.1. Số lượng phù hợp.....	15
1.2.2. Cơ cấu hợp lý.....	16
1.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	17
1.3. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	21
1.3.1. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực	21
1.3.2. Tuyển dụng nhân lực.....	22
1.3.3. Đào tạo nhân lực	23
1.3.4. Sử dụng nguồn nhân lực.....	24
1.3.5. Đãi ngộ nguồn nhân lực	25
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ	27

2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	27
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	28
2.1.3. Cơ cấu tổ chức	28
2.1.4. Đặc điểm sản phẩm và thị trường của doanh nghiệp	30
2.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	31
2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ.....	33
2.2.1. Thực trạng đảm bảo về số lượng nguồn nhân lực	33
2.2.2. Thực trạng đảm bảo về cơ cấu nguồn nhân lực	34
2.2.3. Thực trạng đảm bảo về chất lượng nguồn nhân lực	38
2.3. Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ.....	41
2.3.1. Thực trạng thu hút và tuyển dụng nhân sự.....	41
2.3.2. Thực trạng đào tạo nhân lực.....	44
2.3.3. Thực trạng bố trí nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ.....	47
2.3.4. Thực trạng đãi ngộ nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ.....	48
2.4. Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ.....	49
CHƯƠNG III: BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ	52
3.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ.....	52
3.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	56
3.3. Một số giải pháp khác	61
KẾT LUẬN	65
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	66

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến ban lãnh đạo cùng các phòng ban, các anh chị trong Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ – đơn vị đã tiếp nhận và nhiệt tình tạo mọi điều kiện thuận lợi cho em tiếp cận thực tế, đặc biệt là phòng hành chính, vì đã tận tình bảo ban, đào tạo, chia sẻ và sẵn lòng cung cấp cho em những thông tin cần thiết để hoàn thành báo cáo.

Em xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu trường Đại học Quản Lý và Công Nghệ Hải Phòng cùng toàn thể các thầy cô giáo công tác trong trường đã tận tình truyền đạt những kiến thức quý báu, giúp đỡ em trong quá trình học tập. Đặc biệt, em xin cảm ơn giảng viên Ths. Nguyễn Thị Tình, người đã tận tình hướng dẫn em hoàn thành bài báo cáo này.

Báo cáo thực tập này sẽ vẫn còn nhiều hạn chế vì kiến thức của sinh viên còn hạn hẹp nên không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được góp ý từ phía thầy cô và các bạn để sinh viên có thể rút kinh nghiệm và hoàn thành tốt hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

BẢNG, SƠ ĐỒ	NỘI DUNG	TRANG
BẢNG		
Bảng 2.1	Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	30
Bảng 2.2	Mức độ đảm bảo về số lượng nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn giai đoạn 2021-2023	33
Bảng 2.3	Cơ cấu lao động theo chức năng của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn giai đoạn 2021-2023	33
Bảng 2.4	Cơ cấu lao động theo giới tính của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023	34
Bảng 2.5	Cơ cấu lao động theo trình độ lao động Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023	35
Bảng 2.6	Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021 -2023	36
Bảng 2.7	Tình hình sức khỏe đội ngũ nhân lực của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ	37
Bảng 2.8	Trình độ ngoại ngữ, tin học, kỹ năng mềm của đội ngũ nhân lực của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ	38
Bảng 2.9	Thực trạng vi phạm kỷ luật lao động của nhân lực Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ	39
Bảng 2.10	Tỷ lệ sử dụng nguồn tuyển dụng tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ	40
Bảng 2.11	Bảng đánh giá phỏng vấn của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ	42
Bảng 2.12	Nhân sự được cử đi đào tạo giai đoạn 2021 - 2023	45
SƠ ĐỒ		

Sơ đồ 2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ	27
-----------	---	----

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	NNL	Nguồn nhân lực
2	NLĐ	Người lao động
3	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
4	XNK	Xuất nhập khẩu
5	LN	Lợi nhuận
6	DT	Doanh thu

nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ nói riêng, học viên đã chọn đề tài “Biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ” làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.

- **Mục đích nghiên cứu:**

Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp, trên cơ sở phân tích thực trạng phát triển nhân sự tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nhân sự tại Công ty.

- **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ qua đó phát hiện những bất cập còn tồn tại trong quá trình phát triển nhân sự tại Công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại trên và nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ trong thời gian tới

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

- **Đối tượng nghiên cứu:** Biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

Về nội dung: Biện pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nhân lực tại công ty.

Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu công tác phát triển nhân sự từ năm 2021 đến năm 2023.

Về không gian: Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

4. Phương pháp nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết: Phương pháp phân tích lý thuyết là phương pháp nghiên cứu các văn bản, tài liệu lý luận khác nhau về một chủ đề, bằng cách phân tích chúng thành từng bộ phận, từng mặt để hiểu chúng một cách toàn diện. Nó còn nhằm phát hiện ra những xu hướng, những trường phái nghiên cứu của từng tác giả, từ đó lựa chọn những thông tin quan trọng phục vụ cho đề tài nghiên cứu của mình. Phương pháp tổng hợp lý là phương pháp liên kết, sắp xếp các dữ liệu, thông tin lý thuyết đã thu thập được để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ, sâu sắc về chủ đề nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê: Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tác giả đã sử dụng phương pháp thống kê để thu thập và xử lý số liệu. Thu thập tài liệu, số liệu sơ cấp và thứ cấp bao gồm: số lượng nhân sự, số lượng nhân sự được đào tạo,... của Công ty trong giai đoạn 2021-2023 từ đó đánh giá công tác phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ Thông qua những tài liệu, số liệu này để đánh giá những yếu điểm trong công tác phát triển nhân lực của Công ty. Tài liệu, số liệu thứ cấp từ: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ trong giai đoạn 2021-2023 để đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn nghiên cứu.

- Phương pháp so sánh: So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến để đánh giá kết quả, xác định vị trí và xu hướng biến động của các chỉ tiêu phân tích về số lượng tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự. Phương pháp so sánh được sử dụng trong phân tích công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ bao gồm nhiều nội dung khác nhau: so sánh kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giữa các năm, so sánh nhu cầu và kết quả phát triển nhân lực...

5. Nội dung của khóa luận.

Ngoài phần mở đầu, danh mục tài liệu tham khảo và kết luận, nội dung cơ bản của khóa luận tốt nghiệp gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

Chương 3: Biện pháp phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008): "Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người đó hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động".

Một nghiên cứu khác của Vũ Thùy Dương (2010) cho rằng "Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp), tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp".

Ngoài ra, trong nghiên cứu của mình, Lê Thanh Hà (2009) cũng đưa ra khái niệm về nhân lực, cụ thể: "Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của thể lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê".

1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực

Có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về "nguồn nhân lực" như:

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, năm 2005 thì:

"Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động". Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. "Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động". Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, năm 2008 thì:

”Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”

“Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội”.

Mặc dù vậy, các khái niệm đã nêu chủ yếu tập trung mô tả nguồn nhân lực trong giới hạn của xã hội hay của một cộng đồng. Trong khi, luận văn cần đặt trọng tâm nhiều hơn vào vấn đề nguồn nhân lực trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn định nghĩa: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”. Tuy nhiên, với việc Bộ Luật lao động (2012) chính thức cho phép hoạt động “thuê ngoài lao động”; sẽ tồn tại một bộ phận lao động làm việc tại doanh nghiệp, là nguồn lực đóng góp trực tiếp vào sự phát triển của doanh nghiệp, nhưng không thuộc danh sách doanh nghiệp đó trực tiếp quản lý và trả lương. Do đó, trong tình hình mới, định nghĩa trên cần sự biện luận nhiều hơn nhằm gia tăng tính thuyết phục.

Theo luận án tiến sĩ (2009) của TS. Lê Thị Mỹ Linh thì: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp”. Đây có thể xem là một định nghĩa tương đối đầy đủ và toàn diện. Nhưng khái niệm này vẫn chưa nêu rõ ưu điểm nổi trội của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp.

Vì vậy, trong luận văn này, khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau: Nguồn nhân lực của một tổ chức là khả năng làm việc của toàn bộ người lao động trong tổ chức đó, có khả năng lao động và tiềm năng sáng tạo vô hạn, cần được quản lý và phát triển không ngừng nhằm đáp ứng vai trò nguồn lực hạt nhân trong quá trình thực thi sứ mạng của tổ chức.

1.1.3. Nội dung phát triển nhân lực trong doanh nghiệp

Từ khái niệm về nguồn nhân lực, chúng ta có thể hiểu về phát triển nguồn nhân lực là gia tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng lao động, thể lực, tâm hồn... Để họ có thể tham gia vào lực lượng lao động, thực hiện tốt quá trình sản xuất và tái sản xuất tạo ra nhiều sản phẩm, góp phần làm giàu cho đất nước làm giàu cho xã hội.

Phát triển nguồn nhân lực phải đáp ứng được các yêu cầu cụ thể sau:

- Thứ nhất, cải tiến cơ cấu nguồn nhân lực: Cơ cấu nguồn nhân lực ở đây chính là thành phần, tỷ lệ các bộ phận hợp thành tổ chức và mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành tổ chức ấy. Cơ cấu nguồn nhân lực sẽ được xác định cụ thể hơn khi gắn với yêu cầu của chiến lược phát triển kinh tế của đơn vị, nó xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, từ yêu cầu công việc hoàn thành, từ yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực một cách phù hợp. Phát triển sẽ là cơ sở để tạo ra một cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp cho những giai đoạn tiếp theo dựa trên cơ sở là chiến lược nhân sự của tổ chức. Điều này cũng có nghĩa rằng, cơ cấu nguồn nhân lực sẽ thay đổi khi chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự cũng thay đổi.

- Thứ hai, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực phải được nâng lên: Đào tạo là quá trình cung cấp kiến thức nền tảng để đáp ứng các công việc hiện tại, quá trình cung cấp kiến thức nền tảng để đáp ứng các công việc hiện tại, quá trình cung cấp các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức đặc thù để đảm đương các công việc trong tương lai, các chức vụ quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác là phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực chỉ có thể là thông qua đào tạo và đào tạo nâng cao chính là công cụ để phát triển

nguồn nhân lực đó. Chính vì vậy, bất kỳ tổ chức, đơn vị kinh doanh nào cũng phải coi trọng công tác đào tạo và ngược lại, công tác đào tạo phải phát huy được vai trò là phát triển nguồn nhân lực của một tổ chức.

- Thứ ba, phát triển sự nghiệp: Nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật và năng lực làm việc của người lao động để có thể thăng tiến lên vị trí cao hơn, làm công việc phức tạp hơn, sự nghiệp của người lao động phát triển đó cũng chính là phát triển của tổ chức.

- Thứ tư, nâng cao chất lượng sức khỏe của người lao động: Sức khỏe vừa là mục đích của phát triển, đồng thời nó cũng là điều kiện của sự phát triển. Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần, đó là sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần. Khi đào tạo và phát triển NNL cần chú trọng đến cả yếu tố này.

- Thứ năm, thay đổi về văn hóa doanh nghiệp: lễ lễ, cung cách làm việc, cách ứng xử, hành vi xử sự với đồng nghiệp, lãnh đạo với nhân viên và với bên ngoài ngày một văn minh tiến bộ cũng chính là phát triển NNL của doanh nghiệp.

1.1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực.

Bất kỳ hoạt động một tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của 2 nhóm nhân tố môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như: khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật pháp của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính quyền đoàn thể. Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty.

1.1.4.1. Nhân tố bên ngoài

Mục đích phân tích môi trường nhân lực bên ngoài nhằm rút ra được những cơ hội và thách thức chủ yếu nhất ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Từ đó xem xét trong hàng loạt các nhân tố trên thì nhân tố nào có tác động và ảnh hưởng lớn nhất, bé nhất sắp xếp chúng theo mức độ tác động để từ đó tập trung mọi nguồn lực theo chiều hướng có lợi nhất cho việc phát triển nguồn nhân lực.

a) Luật pháp, chính sách của nhà nước

Với chức trách quản lý xã hội, Nhà nước ban bố các chính sách để thúc đẩy sự phát triển ở một số mặt nhất định, trong khi, hạn chế các yếu tố được cho là bất lợi nhằm giúp xã hội phát triển cân bằng và bền vững. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực, hầu hết các quốc gia đều ý thức được tầm quan trọng và giá trị của việc phát triển nó. Nếu chính sách về phát triển NNL hợp lý sẽ tạo điều kiện cho NNL trong các tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao. Nhưng nếu các chính sách về NNL không hợp lý sẽ hạn chế sự phát triển NNL của tổ chức, doanh nghiệp.

b) Tình hình phát triển kinh tế, xã hội

Nền kinh tế phát triển nhanh chóng đòi hỏi nguồn nhân lực trí thức có thể theo kịp và giúp tổ chức phát triển. Bên cạnh đó nguyên tắc liên tục ra đời với nguồn nhân lực đã quá già nua hay thiếu kiến thức kỹ năng thì không thể nào vận hành các dây chuyền máy móc hiện đại từ đó nó tác động đến việc đào tạo nguồn nhân lực.

Việt Nam là nước có hệ thống chính trị ổn định, dưới sự lãnh đạo và thống nhất nền kinh tế thị trường theo hướng xã hội chủ nghĩa của Đảng, Nhà nước đã tạo sự ổn định và phát triển mọi lĩnh vực.

Hệ thống pháp luật cũng tạo ra hành lang pháp lý cho các tổ chức hoạt động và tuân thủ theo quy định đó nó ảnh hưởng một cách sâu sắc trên diện rộng đến cách thức đào tạo nguồn nhân lực kể cả về chính sách và chương trình. Nhà nước ban hành Luật Lao động với nhiều quy định về quyền và nghĩa vụ của người lao động và người sử dụng cũng đã tác động trực tiếp đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Sự thay đổi văn hoá - xã hội cũng tạo lên thuận lợi và khó khăn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Các yếu tố văn hoá xã hội ảnh hưởng đến tổ chức bao gồm:

+ Chất lượng và số lượng lao động nếu nguồn lao động tuyển vào các tổ chức đó đã có trình độ văn hoá, nghề nghiệp và được trang bị các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc thì quá trình đào tạo phải đi theo đúng tiêu chuẩn đề ra của tổ chức và chiến lược của tổ chức và cần bổ sung các kỹ năng nâng cao khác.

+ Các chuẩn mực về đạo đức và sự thay đổi lối sống cũng ảnh hưởng trực tiếp đến đào tạo nguồn nhân lực.

c) Sự phát triển khoa học, kỹ thuật

Toàn cầu hoá cùng với sự tự do hoá thương mại và sự đổi mới công nghệ, phát triển khoa học diễn ra nhanh chóng, đòi hỏi lực lượng lao động phải ứng phó, thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng này. Vì vậy, lực lượng lao động phải thường xuyên học tập, nâng cao trình độ nhiều hơn, nhanh hơn và việc đào tạo đã và đang là yêu cầu đặt ra đảm bảo cho sự phát triển bền vững nguồn nhân lực. Chính yêu cầu của việc học tập này sẽ có sự phân hoá nhanh, mạnh hơn trong lực lượng lao động và thước đo giá trị dựa vào bằng cấp hiện hữu trở lên tương đối mà thước đo đích thực chính là kỹ năng của người lao động, là hiệu quả trong công việc.

Cũng từ sự đổi mới công nghệ phát triển khoa học diễn ra nhanh chóng, tính chất và yêu cầu của việc làm cũng thay đổi nhanh hơn, có những công việc cũ mất đi song những công việc mới hình thành với những tiêu chuẩn và đòi hỏi mới cao hơn, đó cũng chính là nguy cơ thất nghiệp xảy ra... Vấn đề này đặt ra cho sự linh hoạt của người lao động không chỉ cố hữu đặc thù một công việc mà là cần có một kỹ năng lao động rộng hơn, đa ngành hơn.

d) Thị trường lao động

Trong trường hợp nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cao, các tổ chức sẽ dễ dàng hơn trong việc tập hợp một đội ngũ nhân lực chất lượng. Giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực. Ngược lại, nếu nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho Doanh nghiệp. Nguồn lực đầu tư cho phát triển nhân lực nhiều khả năng mang lại hiệu quả thấp hơn.

e) Hội nhập quốc tế

Việc hội nhập quốc tế có những thuận lợi nhưng đồng thời cũng tạo ra những áp lực đối với sự phát triển của Doanh nghiệp, sự cạnh tranh trong giá cả cũng như chất lượng sản phẩm đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược sản xuất, kinh doanh

phù hợp, đổi mới mẫu mã sản phẩm, điều chỉnh giá cả phù hợp để có thể cạnh tranh với các đối thủ trong nước cũng như nước ngoài.

1.1.4.2. Nhân tố bên trong

Để chiến lược nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao thì vấn đề quyết định cốt lõi vẫn là nằm ở phía tổ chức, từ quan niệm cho đến nhận thức của tổ chức về tầm quan trọng của nó, quy mô hay tiềm lực của tổ chức. Bên cạnh đó thì nhận thức đúng về vai trò của mình từ phía người lao động cũng là một yếu tố quyết định.

a) Quan điểm của lãnh đạo

Mỗi doanh nghiệp dù ở quy mô nào cũng đòi hỏi một phương thức quản lý chặt chẽ để có thể vận hành hiệu quả và sinh lợi từ hoạt động kinh doanh. Lãnh đạo tổ chức mở rộng khái niệm trên bằng cách lấy hành động làm nền tảng để đưa ra chiến lược cho doanh nghiệp. Đôi khi được gọi là phong cách lãnh đạo mềm, lãnh đạo tổ chức đặt truyền thông hiệu quả, tự do trao đổi, xây dựng đội ngũ và tự quản lý vào trong một mô hình lãnh đạo doanh nghiệp. Người lãnh đạo sẽ định hướng về nguồn nhân lực của tổ chức để đáp ứng được tình hình kinh doanh, chiến lược vận hành công ty trong thời gian tới.

b) Chiến lược và mục tiêu của công ty

Các tổ chức mong muốn nguồn nhân lực có chất lượng cao, đáp ứng được yêu cầu đề ra của tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực phải gắn liền chiến lược tổ chức đang theo đuổi.

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt về nguồn lực để thu hút giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, các cơ quan, đơn vị buộc phải xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Chiến lược nguồn nhân lực là chiến lược chức năng và làm một công cụ nhằm thực hiện chiến lược phát triển của cơ quan, đơn vị.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực bao gồm tổng thể các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hoàn thiện qui mô và kết cấu nguồn nhân lực một cách có tổ chức. Nâng cao chất lượng nhân lực là mục tiêu và nhiệm vụ chủ yếu của công tác đào tạo. Hoàn thiện kết cấu nguồn nhân lực là mục tiêu và nhiệm vụ của công tác tổ chức nhân sự. Nội dung và chương trình đào tạo phải được xây dựng trên cơ sở chiến lược nguồn nhân lực. Không thể thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực, nếu không có một chiến lược đào tạo phù hợp. Như vậy, đào tạo vừa là nội dung cơ bản vừa là công cụ chủ yếu nhằm thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị.

Phát triển nguồn nhân lực liên quan chặt chẽ đến mục tiêu của tổ chức. Tuy theo mục tiêu của tổ chức mà có kế hoạch cụ thể về phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với yêu cầu.

c) Chế độ đãi ngộ

Các chế độ đãi ngộ về vật chất và tinh thần đối với người lao động (lương bổng, khen thưởng, kỷ luật, hoàn thiện môi trường, điều kiện làm việc, thực hiện các chế độ về y tế, bảo hiểm và an toàn lao động, giải trí, nghỉ mát...) là một trong những yếu tố cốt lõi để thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu công việc của doanh nghiệp, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất. Mặt khác, nó có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đây là nền tảng để duy trì và phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp.

d) Văn hoá doanh nghiệp

Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của

họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gọi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu một ty có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

1.1.5. Các biện pháp cơ bản nhằm phát triển nguồn nhân lực.

1.1.5.1. Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Chúng ta đang sống trong một thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Tất cả đều có tác động mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong công ty. Chính sự thay đổi này đặt ra yêu cầu các cấp lãnh đạo cần phải trang bị cho nhân lực của mình các kiến thức và kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp với sự thay đổi. Họ phải thấy được xu hướng của thời đại trong năm hay các năm tiếp theo để từ đó xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo và phát triển ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân sự trong công ty. Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp cho từng chức danh trong từng giai đoạn cũng như quá trình kiểm tra kết quả đào tạo là công việc không

thể thiếu. Đồng thời chính các cấp lãnh đạo, quản lý cũng phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cùng các kỹ năng liên quan đến quản trị, phát triển nguồn nhân lực để có thể đáp ứng tốt công việc trong tình hình mới.

1.1.5.2. Phát triển trình độ lành nghề

“Học phải đi đôi với hành”, một người được đào tạo cao về chuyên môn nghiệp vụ nhưng không được tiếp cận với những công việc cho phép ứng dụng nhiều kiến thức chuyên môn được đào tạo thì tất yếu các kỹ năng được đào tạo sẽ mai một dần và không nâng cao được trình độ lành nghề. Vì thế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp nhất thiết phải bố trí nhân sự đúng người, đúng việc từ đó phát huy tối đa kỹ năng cũng như phát triển ngày càng cao trình độ lành nghề của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng nguồn nhân lực.

Đồng thời, doanh nghiệp cũng phải thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ

1.1.5.3. Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm

Trong thời đại ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể tự hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Vì làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau. Do vậy, phát triển khả năng làm việc theo nhóm cần được quan tâm đúng mức trong phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Nó cũng là một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp.

Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Đối với thủ lĩnh nhóm, cần phát triển các kỹ năng xây dựng vai trò chính trong nhóm, quản lý hội họp, phát triển quá trình làm việc nhóm,

sáng tạo và kích thích tiềm năng. Đối với các thành viên khác trong nhóm cần đạt được những kỹ năng cần thiết như: giải quyết vấn đề, giao tiếp, ...

Hiệu quả của nhóm làm việc sẽ cải thiện hơn nhiều nếu các thành viên nhóm tự phát triển được chiến lược thay đổi hành vi của mình thay vì để người lãnh đạo phát triển chiến lược đó và áp đặt nó cho các thành viên.

1.1.5.4. Phát triển thể lực người lao động

Trong doanh nghiệp, phát triển thể lực là gia tăng sức khỏe, tuổi thọ, độ dẻo của thân kinh và cơ bắp nhằm đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất trên những dây chuyền công nghệ cao, phức tạp hay những công việc nặng nhọc, nguy hiểm diễn ra liên tục và kéo dài.

Điều này có ý nghĩa to lớn trong việc tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động. Vì vậy để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, cần nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.

1.2. Các chi tiết phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Phát triển nguồn nhân lực được phản ánh thông qua mối quan hệ so sánh với phát triển doanh nghiệp, với nhu cầu của doanh nghiệp trong quá trình phát triển, từ đó đánh giá mức độ đáp ứng của nguồn nhân lực. Do đó, yêu cầu đặt ra đó là phải kết hợp giữa xác định nhu cầu của doanh nghiệp và đánh giá nguồn nhân lực hiện tại, đặt trong quan hệ so sánh để xác định yêu cầu phát triển nguồn nhân lực về quy mô nguồn nhân lực, cơ cấu nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực.

1.2.1. Số lượng phù hợp

Đặc trưng cơ bản trước tiên của một nguồn nhân lực chính là số lượng nguồn nhân lực. Số lượng NNL phải đảm bảo đủ theo chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Để đạt được mục tiêu này đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện tốt công tác hoạch định NNL trong doanh nghiệp của mình. Nếu doanh nghiệp không hoạch định NNL dẫn đến số lượng NNL trong doanh nghiệp

quá nhiều so với yêu cầu sẽ dẫn tới lãng phí nguồn lực, đội chi phí lên cao và ngược lại nếu số lượng NLD quá ít so với nhu cầu sẽ dẫn đến thiếu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, tiến độ sản xuất kinh doanh không đảm bảo, NLD phải làm ca, thêm giờ, vi phạm luật lao động, năng suất lao động thấp,...

Số lượng lao động đảm bảo nhưng phải phù hợp về cơ cấu NNL. Cơ cấu NNL thể hiện ở cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, thâm niên công tác, lao động trực tiếp và lao động gián tiếp,... Cơ cấu NNL hợp lý sẽ tạo điều kiện cho các bộ phận trong doanh nghiệp phối hợp nhịp nhàng và thực hiện tốt các mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện tại hay tương lai.

Chính vì vậy, vấn đề bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ số lượng NLD với cơ cấu phù hợp là vấn đề cần được quan tâm đúng mức. Việc đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp phụ thuộc việc hoạch định, thu hút, tuyển dụng nguồn nhân lực nhằm bảo đảm cho doanh nghiệp thực hiện thành công chiến lược, kế hoạch sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng doanh nghiệp đó sẽ có đủ số lượng lao động và bố trí họ đúng công việc. Hoạch định nguồn nhân lực chỉ trở thành hiện thực khi quá trình thu hút, tuyển dụng nguồn nhân lực được thực hiện một cách khoa học.

1.2.2. Cơ cấu hợp lý

Cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý được hiểu là sự sắp xếp, kết cấu số lượng, chất lượng nhân lực giữa các cá nhân trong từng bộ phận lao động của tổ chức đó trên cơ sở tính toán chức năng, nhiệm vụ, số lượng lao động, tuổi, giới tính, thâm niên nghề, trình độ chuyên môn và nghiệp vụ.

Cơ cấu nhân lực là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm:

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi: Thể hiện tỷ lệ giữa các độ tuổi lao động của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Đối với những công việc cần ưu tiên kinh nghiệm thì tỷ lệ nghiêng về những lao động lâu năm là phù hợp. Tuy nhiên, những

công việc đòi hỏi sức khỏe, sự nhanh nhạy thì những lao động trẻ cần chiếm tỷ lệ cao hơn để đảm nhận công việc. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi sẽ có tác động đến tính ổn định của số lượng và chất lượng nguồn nhân lực trong một đơn vị. Cơ cấu tuổi là chỉ tiêu không thể thiếu được để tiến hành xây dựng thiết kế các chương trình đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực theo hướng trẻ hóa tạo ra áp lực về nhu cầu về lập gia đình, sinh đẻ... hơn nữa cơ cấu lao động trẻ cũng đặt bài toán về thiếu kinh nghiệm lao động, trình độ đào tạo còn thấp dẫn tới chất lượng lao động không cao.

- Cơ cấu giới tính là sự phân chia nhân lực thành hai bộ phận nam và nữ. Cơ cấu giới tính trước hết cho phép xác định tỷ lệ nam và nữ bằng cách so sánh số nam hoặc nữ với tổng NNL. Giới tính cũng có vai trò quyết định để cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một đơn vị, tổ chức nói riêng trong những mối liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.

- Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo trình độ chuyên môn, lĩnh vực đào tạo: là sự phù hợp giữa trình độ được đào tạo của người lao động với nội dung công việc được giao. Khi nguồn nhân lực được bố trí đúng ngành nghề, đúng lĩnh vực sẽ phát huy tối đa kiến thức được đào tạo, tránh tình trạng lãng phí hoặc ngược lại khi bố trí không tương thích sẽ dẫn đến hiệu quả kém, lãng phí tài nguyên nhân lực.

1.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp ngoài đảm bảo về số lượng NNL với cơ cấu hợp lý thì chưa đủ mà còn phải phát triển về chất lượng NNL

Đối với cá nhân người lao động thì nâng cao chất lượng nhân lực là gia tăng giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành NLĐ có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế xã hội.

Đối với doanh nghiệp, nâng cao chất lượng NNL chỉ việc thực hiện một số hoạt động nào đó dẫn đến sự thay đổi về chất lượng NNL, làm cho chất lượng NNL tăng lên so với chất lượng nhân lực hiện có nhằm rút ngắn khoảng cách giữa năng lực cần

có và năng lực hiện có của nguồn nhân lực. Phát triển NNL là phát triển chất lượng NNL nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của doanh nghiệp. Đó là sự tăng cường sức mạnh, kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất, năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ đặt ra trong những giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

- Nâng cao về thể lực

Thể lực chính là sức khỏe, trạng thái thái mái về thể chất cũng như tinh thần của nhân lực. Không có sức khỏe thì bất cứ ai cũng khó có thể hoàn thành được công việc. Sức khỏe không chỉ biểu hiện chất lượng nguồn nhân lực mà còn ảnh hưởng lớn đến chất lượng công việc. Thể lực tốt thể hiện nhanh nhẹn tháo vát, bền bỉ trong công việc, thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực. Do đó, thể lực là mục đích của sự phát triển. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe.

Theo tổ chức y tế thế giới WHO: Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội chứ không phải chỉ là không có bệnh hay thương tật.

Khả năng chịu áp lực công việc là khả năng tiềm năng ẩn chứa trong mỗi con người. Đó là sự bền bỉ của con người thể hiện qua cả thể lực. Phải duy trì một thể lực tốt và nâng cao thể lực thì mới nâng cao được khả năng giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc. Để tăng khả năng chịu áp lực công việc, bản thân người lao động phải tự rèn luyện nâng cao thể lực.

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Một cơ thể khỏe mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lượng do nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu cầu của một hoạt động cụ thể nào đó. Thể lực có ý nghĩa quan trọng quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội. Vì vậy để nâng cao thể lực một cách toàn diện là phải nâng cao sức khỏe cơ thể

và sức khỏe tinh thần bằng rèn luyện thể dục thể thao và thông qua chế độ ăn uống đảm bảo dinh dưỡng. Khi thể lực của NNL được nâng cao thì NNL sẽ:

- + Có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài của doanh nghiệp;
- + Có các thông số nhân chủng học đáp ứng được các hệ thống thiết bị công nghệ được sản xuất phổ biến trên thị trường khu vực và thế giới. Điều này có ý nghĩa to lớn trong nỗ lực tăng chất lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động;
- + Luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái tinh thần nhằm phát huy cao độ năng lực sáng tạo của mỗi người lao động. Do vậy, để nâng cao thể lực của nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần những tiêu chuẩn về mặt thể lực phù hợp với ngành nghề hoạt động của mình. Từ đó làm cơ sở cho việc tuyển dụng lao động và chăm sóc, bồi dưỡng sức khỏe cho lực lượng lao động trong doanh nghiệp.

- Nâng cao trí lực

Trí lực chính là trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc của người lao động.

Trình độ học vấn là sự hiểu biết của người lao động đối với những kiến thức phổ thông về tự nhiên và xã hội. Đây là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh chất lượng NNL và có tác động mạnh mẽ tới quá trình phát triển kinh tế - xã hội nói chung và sự phát triển của doanh nghiệp nói riêng. Trình độ học vấn cao tạo khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn, ngoài ra còn xây dựng một văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, từ đó tạo ra môi trường làm việc tốt cho NNL.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng của nhân lực là trình độ được đào tạo qua các trường lớp có văn bằng chuyên môn phù hợp với yêu cầu của công việc. Tuy nhiên, khi xem xét về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân lực cần phải lưu ý đến sự phù hợp giữa chuyên môn đào tạo với yêu cầu thực tế của công việc tại doanh nghiệp.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, ngoại ngữ và tin học là công cụ rất quan trọng mở rộng giao lưu, hợp tác quốc tế, tiếp thu các thành tựu khoa học, công nghệ tiên tiến trên thế giới. Sự phát triển như vũ bão của cách mạng khoa học, công nghệ đòi hỏi người lao động phải có trình độ về ngoại ngữ, tin học ngày càng cao làm công cụ, chìa khóa mở cửa kho tàng trí thức nhân loại, nâng cao năng lực thu nhận, xử lý thông tin và quyết định hành động nhanh nhất, đạt mục tiêu tốt nhất. Yêu cầu này ngày càng cần thiết đối với nhân lực trong thời kỳ hội nhập.

Kiến thức nguồn nhân lực được nâng cao thông qua nhiều nguồn khác nhau như: đào tạo, qua sự nhận thức các vấn đề trong cuộc sống xã hội mà nguồn nhân lực tiếp thu được.

- *Nâng cao phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực*

Chất lượng nhân lực còn được thể hiện qua các yếu tố cụ thể như: Thái độ làm việc, đạo đức nghề nghiệp và khả năng chịu áp lực trong công việc.

Thái độ làm việc chính là ý thức của người lao động trong quá trình làm việc. Thái độ làm việc thể hiện qua ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác chấp hành các nội quy, quy chế trong lao động, giữ gìn kỷ luật, kỷ cương, thực hiện đúng các quy trình, quy định không để ra sai sót. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào bản chất và tính cách của mỗi cá nhân người lao động. Vì vậy nhân lực cần luôn luôn rèn luyện bản thân để nâng cao thái độ làm việc, thái độ phục vụ công việc tốt.

Tâm lý làm việc là vấn đề nội tâm chủ quan của cá nhân mỗi người trong doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Ảnh hưởng của yếu tố khách quan dẫn đến nội tâm chủ quan có thể là: chế độ thù lao của doanh nghiệp, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, khả năng mắc bệnh nghề nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người. Tuy nhiên, khuôn khổ và nội quy của doanh nghiệp là hàng rào để họ thực hiện chức trách và nhiệm vụ theo lý trí và tư duy khoa học.

Đạo đức nghề nghiệp của người lao động thể hiện trước hết là tinh thần làm việc, làm việc theo đúng lương tâm trách nhiệm của mình, không vụ lợi, không vì lợi ích cá nhân mà ảnh hưởng đến công việc, ảnh hưởng đến toàn bộ doanh nghiệp nơi mình làm việc.

Tất cả các yếu tố về thái độ làm việc, đạo đức nghề nghiệp đều là những yếu tố bên trong, quy định ở tính cách, bản tính của NLD. Tất cả những yếu tố đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người vì thế rất khó đánh giá và lượng hóa.

Như vậy nâng cao tâm lực chính là nâng cao tinh thần làm việc nghiêm túc, phong cách chuyên nghiệp, biết quý trọng thời gian và chấp hành tốt kỷ luật tập thể, phẩm chất đạo đức trong sáng với lối sống lành mạnh, tôn trọng nhân nghĩa đạo lý, bao dung, đôn hậu, coi trọng chữ tín, kỷ luật lao động...

Tóm lại, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về mặt đạo đức, tác phong của người lao động, đòi hỏi doanh nghiệp cần xây dựng đội ngũ lao động của mình đạt được những phẩm chất tâm lý xã hội cơ bản như sau:

- + Có tác phong công nghiệp;
- + Có ý thức kỷ luật tự giác, hợp tác cao;
- + Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn;
- + Có tính sáng tạo, năng động trong công việc;
- + Có khả năng chuyển đổi công việc cao, thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.

1.3. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực

Nội dung cơ bản đầu tiên trong phát triển nguồn nhân lực là hoạch định chiến lược. Cần thiết phải tiến hành việc phân tích hiện trạng một cách tổng thể. Căn cứ vào các định hướng và mục tiêu trong chiến lược chung của tổ chức ở cùng kỳ, kết quả đánh giá chiến lược phát triển nguồn lực thời kỳ trước, cùng phân tích môi trường trong và ngoài tổ chức liên quan tới nguồn lực, là cơ sở để đề xuất các lựa chọn về chiến lược.

Hoạch định nhân lực có tác động tới cả quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực. Hoạch định nhân lực chính là khâu đầu tiên trong phát triển nguồn nhân lực, giúp xác định được nhu cầu phát triển nguồn nhân lực, đồng thời có vai trò giúp doanh nghiệp định kỳ nhìn nhận lại nguồn nhân lực của mình, từ đó đưa ra các chính sách, kế hoạch phù hợp. Hoạch định nhân lực giúp doanh nghiệp luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phù hợp phục vụ cho các hoạt động, linh hoạt ứng phó với mọi thay đổi trên thị trường.

Hoạch định nguồn nhân lực cần dựa trên cơ sở nhu cầu phát triển doanh nghiệp và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của công ty ở từng thời kỳ, từ đó đưa ra các mục tiêu cụ thể, rõ ràng, có thể đo lường, có thể đạt được và có thời hạn rõ ràng; đề xuất các hoạt động và chính sách phù hợp. Đây là quy trình cần thực hiện hàng năm và có thể định hướng cho giai đoạn 1-3 năm, do đó sẽ đòi hỏi sự nghiên cứu và đầu tư rõ ràng của ban lãnh đạo và cấp quản lý công ty.

1.3.2. Tuyển dụng nhân lực

Doanh nghiệp muốn sở hữu một đội ngũ cán bộ công nhân viên chất lượng cao trước tiên cần phải kiểm soát tốt đầu vào của nguồn nhân lực tức là làm tốt hoạt động tuyển dụng nhân lực. Tuyển dụng bao gồm hai khâu cơ bản là thu hút, tìm kiếm và tuyển dụng nhân lực. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: nếu thu hút, tìm kiếm tốt mới có điều kiện tuyển dụng nhân sự có chất lượng, đồng thời cũng làm tăng uy tín của quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp và qua đó giúp cho việc thu hút, tìm kiếm được nhân tài nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Để tuyển dụng hiệu quả cần đảm bảo nguyên tắc như: phải căn cứ vào nhu cầu công việc để tuyển dụng; công tác tuyển dụng phải đảm bảo khách quan, công bằng; phải thực hiện trên cơ sở xác định số lượng cần tuyển trong đó cần phân tích các vị trí, công việc để đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn khi tuyển dụng. Cơ sở của tuyển dụng là hoạch định nhân lực.

Công tác tuyển dụng là yếu tố đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao chất lượng NNL của mỗi tổ chức. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì

sẽ tuyển được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất đạo đức tốt; ngược lại, nếu việc tuyển dụng không được quan tâm đúng mức sẽ không lựa chọn được những người có đức, có tài, đúng người đúng việc.

1.3.3. Đào tạo nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của công ty một cách toàn diện, đảm bảo sự phù hợp tốt nhất với công việc hiện tại và đáp ứng được những thay đổi trong tương lai. Nhân sự có năng lực phải có đủ các tiêu chí về các kỹ năng cần thiết cho công việc, khả năng thích nghi, kinh nghiệm và đạo đức.

- **Đào tạo đối với nhân sự mới:** Với nhân sự mới được tuyển dụng, mặc dù sau quá trình tuyển chọn năng lực làm của họ đã phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ ở mức độ tương đối. Khi phân tích công việc đã cho chúng ta biết những kỹ năng cần cho mỗi công việc cụ thể, và người mới tuyển dụng ít khi có đủ tất cả các kỹ năng yêu cầu. Vì thế họ vẫn cần phải được đào tạo thêm một số kỹ năng, tránh sai sót trong quá trình làm việc ngay từ đầu và ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ.

- **Đào tạo và đào tạo lại đối với nhân sự hiện tại:** Trong xu hướng phát triển, để tồn tại các công ty phải không ngừng cải tiến, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó công ty cần có các chương trình đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên, bổ sung cho họ kiến thức, kỹ năng để có thể sử dụng và khai thác những công nghệ được cải tiến và đổi mới đồng thời nâng cao khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình làm việc. Đây chính là quá trình gia tăng chất lượng lực lượng lao động đảm bảo nhân sự từ bên trong công ty. Tiến trình đào tạo thông qua các bước như phân tích các nhân tố môi trường để xác định rõ nhu cầu đào tạo, thiết lập các mục tiêu cụ thể về chương trình và đối tượng đào tạo, lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp, thực hiện chương trình đào tạo và cuối cùng là đánh giá chương trình đào tạo. Kết quả của chương trình đã đáp ứng được nhu cầu đặt ra như thế nào.

1.3.4. Sử dụng nguồn nhân lực

Sử dụng nhân lực là quá trình khai thác và phát huy năng lực làm việc của người lao động một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Sử dụng nhân lực liên quan đến cá nhân từng người lao động và mang tính linh hoạt. Và như vậy, các nhà quản trị trong doanh nghiệp đều phải tham gia tích cực vào công tác sử dụng nhân lực.

Sử dụng nhân lực có ảnh hưởng lớn tới phát triển nguồn nhân lực. Phân công lao động đúng người, đúng việc, đánh giá đúng tính chất và mức độ tham gia, đóng góp của từng NLD để khích lệ, đãi ngộ họ kịp thời sẽ mang lại mức độ sinh lợi cao của hoạt động chung và tạo ra sự động viên to lớn đối với NLD. Doanh nghiệp có cách sử dụng nhân lực như vậy thì NLD không chỉ thể hiện, cống hiến tối đa những phẩm chất lao động sẵn có mà còn tự đầu tư, trau dồi để không ngừng nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng của mình. Điều này tạo tiền đề vững chắc cho phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Và ngược lại, nếu doanh nghiệp sử dụng lao động không hợp lý sẽ thui chột tài năng, sức sáng tạo của NLD, sẽ tạo ra cho doanh nghiệp đội ngũ nhân lực không đảm bảo chất lượng.

Việc sử dụng nhân lực phải đảm bảo:

Đảm bảo đúng số lượng: đảm bảo đủ số lượng lao động theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tránh tình trạng thừa hoặc thiếu nhân lực. Đối với doanh nghiệp, bài toán đảm bảo số lượng nhân lực là cơ bản nhất;

Đảm bảo đúng người: đảm bảo sử dụng lao động đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của người lao động. Người lao động được bố trí sai sở trường của họ thì sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo ra động lực cho họ trong quá trình lao động;

Đảm bảo đúng nơi, đúng chỗ: đúng theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, đúng theo nhu cầu của bộ phận sử dụng lao động. Trong các doanh nghiệp quy mô

lớn thì vấn đề lao động được sử dụng không đúng nơi thường xuyên xảy ra hơn, tức là các bộ phận trong doanh nghiệp bị ép sử dụng lao động từ trên xuống;

Đảm bảo đúng thời hạn: có nghĩa là phải đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo tránh các đột biến về nhân lực trong quá trình kinh doanh do các yếu tố hưu trí, bỏ việc... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hoá các loại hình hợp đồng nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các doanh nghiệp mà hoạt động mang tính thời vụ.

Quá trình bố sử dụng nhân lực phải đảm bảo có mục đích. Theo đó, doanh nghiệp thiết lập được cho mỗi người một mục đích cần đạt đến trong mỗi thời kỳ. Ý tưởng dùng người là rất quan trọng vì nó có tính động viên nhân lực rất cao. Sử dụng nhân lực đúng mục đích ảnh hưởng đến sự trưởng thành của từng nhân viên và liên quan đến ích lợi của từng nhân viên và đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Cũng cần lưu ý là phải biết mạnh dạn trong sử dụng nhân lực. Dùng người mạnh dạn là phải biết phá bỏ các khuôn thước cũ. Sử dụng nhân lực trẻ chính là sử dụng họ khi đang ở thời kỳ tinh lực thịnh vượng. Muốn làm được tốt điều này, nhà lãnh đạo cần phải đặt bài toán rõ ràng về đóng góp của từng nhân viên. Nếu nhân viên lập được những công lớn thì đừng cố đi tìm những sai sót vặt vãnh của họ. Việc đề bạt cán bộ nhanh hay chậm không chỉ dựa vào một căn cứ. Trong nhiều trường hợp doanh nghiệp hoàn toàn có thể đề bạt vượt cấp.

1.3.5. Đãi ngộ nguồn nhân lực

Đãi ngộ nguồn nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Ngoài những đãi ngộ tài chính như lương, thưởng đã nêu trên thì còn có một khoản đãi ngộ phi tài chính hay khuyến khích tinh thần. Khuyến khích tinh thần là những hoạt động dùng lợi ích tinh thần để kích thích người lao động như đánh giá và đối xử một cách công bằng đối với người lao động, tạo ra các cơ hội được đào tạo, thăng tiến khen thưởng và sử phạt nghiêm minh, công bằng, xây dựng các hệ thống danh hiệu lao động giỏi, xây dựng các chương trình phúc lợi phi tài chính... tạo điều kiện làm việc và giúp đỡ người lao

động có thể phát huy hết khả năng và tự khẳng định mình. Và việc đãi ngộ kịp thời, công bằng và xứng đáng sẽ góp phần tái sản xuất, nâng cao sức lao động (thể lực và trí lực), khiến cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp, thu hút những nhân tài từ các nguồn bên ngoài, qua đó phát triển chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, các chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển chất lượng nguồn nhân lực.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ

2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên công ty: Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ
- Tên Công ty viết bằng tiếng nước ngoài: DUC TUE MANPOWER DEVELOPMENT AND ENGINEERING SERVICES JOINT STOCK COMPANY-
- Địa chỉ trụ sở chính: Số 5/222 đường Trung Lực, Phường Đằng Lâm, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam.
- Điện thoại: 0936938466
- Email: contact@dtmes.vn Website: dtmes.vn

Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ là công ty cổ phần được thành lập theo Giấy chứng nhận Đăng ký doanh nghiệp số 0201717823 ngày 22 tháng 03 năm 2016. Vốn Điều lệ theo Đăng ký kinh doanh thay đổi lần thứ 6 là: 2.000.000.000 đồng (Hai tỷ đồng).

Sau khi thành lập Công ty đã không ngừng ổn định tổ chức, sắp xếp lao động, cải tiến công tác sản xuất. Những ngày mới thành lập Công ty đã gặp không ít những khó khăn như: tay nghề công nhân còn yếu, một số công nhân ý thức chưa cao... nhưng không vì thế mà ảnh hưởng đến công tác sản xuất của Công ty, doanh thu của Công ty ngày một đi lên đó chính là nhờ sự nỗ lực của ban lãnh đạo công ty và tập thể CBCNV Công ty thêm vào đó là sự quan tâm chăm lo đến CBCNV nên công ty ngày càng đi vào ổn định và phát triển.

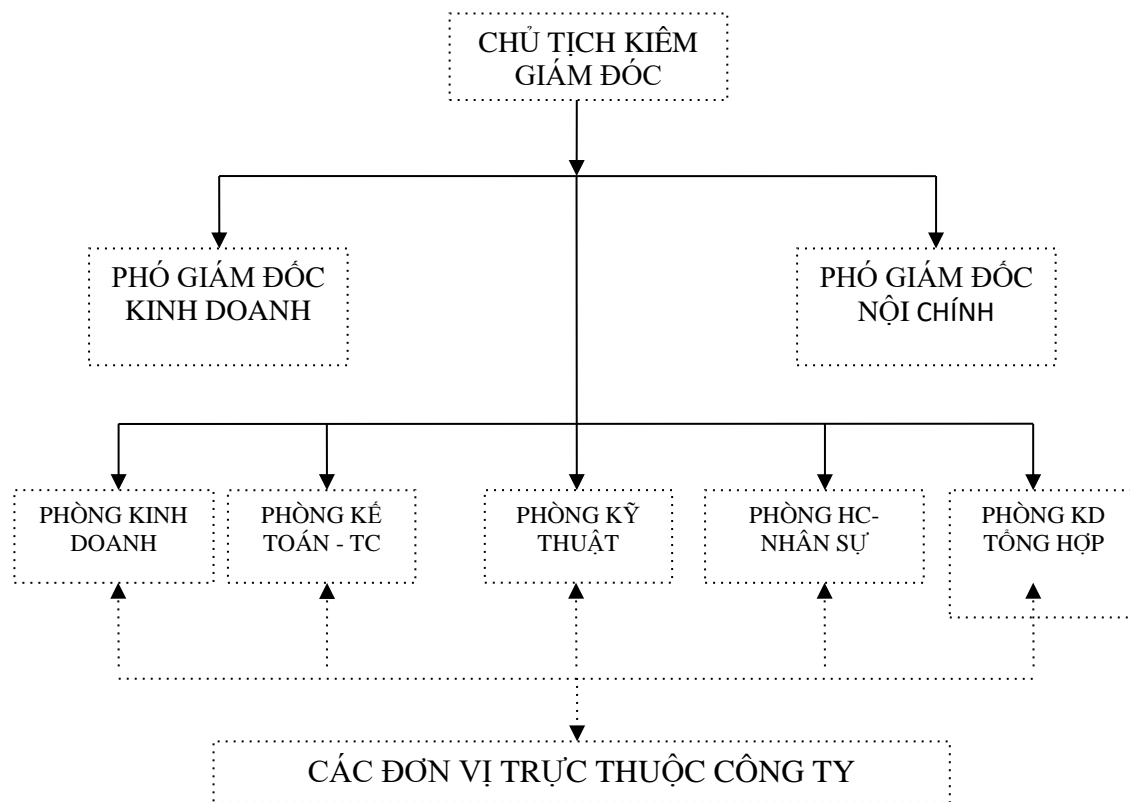
Trong đó lĩnh vực sản xuất kinh doanh chủ yếu của công ty là sản xuất, đóng tàu, sửa chữa máy móc, thiết bị,....

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

Từ khi thành lập đến nay, Đức Tuệ là một công ty đang phát triển với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực phát triển nhân lực và dịch vụ kỹ thuật. Bằng sự nỗ lực của ban lãnh đạo công ty cùng với những đóng góp của cán bộ công nhân viên, Đức Tuệ đã đem đến cho khách hàng các dịch vụ luôn đưa chuyên môn, kinh nghiệm và niềm đam mê của mình đến mức được khách hàng đánh giá cao. Với kinh nghiệm làm việc chuyên sâu cùng kỹ năng hợp tác và khả năng chuyên giao phong phú, Đức Tuệ luôn thấu hiểu mục tiêu, yêu cầu và khó khăn của khách hàng gặp phải để giúp khách hàng giải quyết một cách tối ưu nhất.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Công ty Cổ phần phát triển và dịch vụ đức tuệ



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Chủ tịch Giám đốc: Là người quyết định dựa trên nguyên tắc tiếp thu ý kiến của từng cá nhân thành viên Ban Giám đốc cùng từng phòng ban. Đồng thời, Giám đốc cũng là người phải chịu trách nhiệm về các quyết định của Công ty. Quyết định

các kế hoạch, chiến lược kinh doanh và những vấn đề quan trọng của Công ty. Quyết định về hợp đồng thuê mướn, mua bán và thế chấp các loại tài sản cố định. Quyết định phê chuẩn kết quả tuyển chọn, bố trí, sử dụng cán bộ và những việc khác về tổ chức và kỷ luật. Giám đốc là thủ quỹ của Công ty và ký các hợp đồng kinh tế với các tổ chức kinh tế trong và ngoài Công ty. Ban hành quy định nội bộ và bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm từng chức vụ trong Công ty. Là người thay mặt cho công ty theo luật định

Phó giám đốc kinh doanh: Phó giám đốc có trách nhiệm giúp việc ban giám đốc quản lý từng bộ phận kinh doanh tại công ty, đồng thời chịu trách nhiệm thay mặt giám đốc đối với công việc được giao phó. Là người có thẩm quyền quyết định nếu Giám đốc vắng mặt.

Phó giám đốc phụ trách: là người lãnh đạo từng phòng ban; Trực tiếp tham mưu chọn cung cấp vật liệu; Chịu trách nhiệm chỉ đạo, theo dõi sát sao và tham mưu cho tổng giám đốc về lĩnh vực quản lý và sử dụng xe, máy, thiết bị và vật tư. Xây dựng giá cho thuê máy móc và thiết bị, lập kế hoạch mua vật tư dự trữ, v.v

Phòng kinh doanh: Chịu trách nhiệm thu thập thông tin và phân tích nhu cầu thị trường, công nghệ kế hoạch tiêu thụ hàng hoá. Tham mưu giúp phó giám đốc 1 xây dựng giá thành hàng hoá và chính sách quảng cáo, cách thức bán hàng và chăm sóc khách hàng, lập hồ sơ đăng ký đại lý. Tư vấn hướng dẫn khách hàng cách sử dụng thiết bị bảo quản, kỹ thuật bán sản phẩm và thông tin quảng cáo. Là bộ phận lớn nhất của công ty và chịu trách nhiệm mọi vấn đề của công ty nên có nhiệm vụ thăm dò thị trường để nghiên cứu thị trường và tìm kiếm khách hàng để phát triển thị trường tiêu thụ và marketing cho công ty.

Phòng kỹ thuật: Chịu trách nhiệm về công tác công nghệ, nhận bàn giao và quản lý chặt chẽ quá trình sử dụng thiết bị và công nghệ sản xuất theo tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật, kỹ thuật an toàn và vệ sinh chất lượng thực phẩm.

Phòng Tài chính - Kế toán: Tham mưu và chịu trách nhiệm trước Công ty trong lĩnh vực tài chính kế toán. Phòng có chức năng xây dựng tài chính tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính hàng năm. Tổ chức công tác kế toán và lập báo cáo tài chính theo

qui định và lập báo cáo tài chính theo yêu cầu của công ty; Thực hiện thu tiền bán hàng và quản lý quỹ.

Phòng Hành chính - Nhân sự: là phòng chức năng tham mưu và giúp việc trực tiếp Ban Tổng Giám đốc Công ty về các lĩnh vực:

- + Tham mưu giúp Tổng Giám đốc Công ty trong tổ chức quản lý sản xuất
 - + Kinh doanh và sắp xếp lao động gắn với yêu cầu quản lý của Công ty;
 - + Quản lý nhân sự và quản lý hồ sơ lý lịch của lao động Công ty và xử lý hồ sơ đối với việc bổ nhiệm, đề bạt, điều động, miễn nhiệm, kỷ luật, thôi việc và nghỉ hưu.
- .. là Ủy viên thường trực của Ban khen thưởng và kỷ luật của Công ty;

- + Lập kế hoạch, tổ chức huấn luyện và bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ an toàn lao động vệ sinh môi trường đối với cán bộ và lao động Công ty;
- + Quản lý hồ sơ, tài liệu và sổ lưu trữ dấu; Làm công tác lưu giữ hồ sơ chứng từ.

Phòng kinh doanh tổng hợp: là phòng chức năng tham mưu và hỗ trợ cho Ban Tổng Giám đốc Công ty về những lĩnh vực:

- + Lập kế hoạch kinh doanh và chiến lược sản xuất của Công ty hàng năm và xin ý kiến từng bộ phận và phòng ban trình Ban lãnh đạo Công ty duyệt;
- + Tổng hợp thông tin thị trường và khách hàng từ từng phòng ban, bộ phận theo yêu cầu và định hướng của Ban lãnh đạo Công ty lập kế hoạch sản xuất ngắn hạn, trung hạn và dài hạn theo yêu cầu của Ban lãnh đạo Công ty; Phân tích, tổng hợp báo cáo tình hình và xin ý kiến của từng phòng ban, bộ phận trình Ban lãnh đạo Công ty duyệt kế hoạch làm cơ sở triển khai kế hoạch;

3.1.1. Đặc điểm sản phẩm và thị trường của doanh nghiệp

Đúc Tuệ là một công ty hoạt động hơn 5 năm trong lĩnh vực sản xuất, đóng tàu, sửa chữa máy móc, thiết bị. Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển đa dạng hóa nhu cầu của thị trường công ty đã cung cấp thêm nhiều dịch vụ khác như kinh tế và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động,... với chất lượng không ngừng được cải thiện trong những năm qua nhằm mang lại sự tin tưởng, an tâm nhất cho tất các khách hàng. Điều

này cho thấy năng lực chuyên môn cũng như tiềm năng phát triển của công ty. Việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ giúp nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường và đáp ứng được ngày càng cao nhu cầu của khách hàng từ đó góp phần tăng doanh thu và mở rộng quy mô hoạt động của công ty.

* Về thị trường:

- Phát huy thế mạnh về thương hiệu và địa bàn hoạt động, từ những năm đầu thành lập công ty đã có những hợp đồng với các công ty đóng tàu liên kết như: Công ty TNHH Đóng tàu Damen Sông Cấm
- Tổng công ty Công nghiệp Tàu thủy SBIC
- Công ty TNHH XNK và Thương Mại An Thịnh
- Công ty không ngừng mở rộng thị trường từ bắc vào nam, công ty không ngừng tích cực tìm kiếm nhà đầu tư và nhà liên kết kinh doanh mới.

3.1.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 2.1: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Vốn (VNĐ)	5.861.637.249	7.054.366.514	15.773.173.082
2	Lao động (Người)	250	260	275
3	Doanh thu (VNĐ)	33.290.324.224	58.330.380.553	78.349.777.399
4	Lợi nhuận (VNĐ)	2.552.955.846	2.895.020.399	6.134.302.680
5	Thu nhập BQ (VNĐ)	4.050.879	5.195.459	6.549.120
6	Tổng Quỹ Lương	12.152.637.000	16.209.832.080	20.712.096.000
7	Tỷ suất LN / DT	7,66%	4,96%	7,83%

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Như vậy thông qua bảng 2.1 trên ta thấy kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây không ngừng tăng. Trong tình hình kinh tế còn nhiều khó khăn và thách thức như hiện nay, ngày càng có nhiều công ty cùng lĩnh vực được thành lập, việc cạnh tranh giữa các công ty ngày càng tăng thì việc giữ được mức lợi nhuận tăng lên qua các năm là kết quả đáng khích lệ đối với công ty.

Vốn của công ty năm 2022 là 7.054.366.514 tăng so với năm 2021 là 5.861.637.249 tương ứng tăng 20,34%. Vốn của công ty năm 2023 tăng, cụ thể đạt 15.773.173.082 tăng so với năm 2022 là 8.718.806.568 triệu đồng tương ứng tăng 55,28%.

Số lượng lao động của công ty tăng đều qua từng năm, năm 2021 số lượng lao động của công ty là 250 người ít hơn so với năm 2022 là 260, cụ thể số lượng lao động năm 2022 là 260; tới năm 2023 số người lao động của công ty là 275 tăng 15 người.

Doanh thu của năm 2023 đạt 78.349.777.399 đồng tăng so với năm 2022 là 20.019.396.846 triệu đồng tương ứng tăng 25,55% so với năm 2022, năm 2022 doanh thu của công ty đạt 58.330.380.553 đồng tăng so với năm 2021 là 2.504.005.633 triệu đồng tương ứng tăng 20,34%.

Lợi nhuận năm 2023 là đồng 5.134.302.680 tăng so với năm 2022 là 3.239.282.281 đồng tương ứng tăng 52,81 %. Năm 2022 lợi nhuận đạt 2.895.020.399 đồng tăng 342.064.553 đồng so với năm 2023, tương ứng tăng 13,39%. Năm 2021 là năm công ty đầu tư trang thiết bị sản xuất, cải cách công tác quản lý nên lợi nhuận đạt được là âm, tuy nhiên công ty đã phát triển mạnh mẽ trong năm 2023, công ty cần phải nỗ lực hơn nữa để vực lại kinh tế.

Thu nhập bình quân của người lao động cũng tăng trong những năm qua. Tuy nhiên, công ty cũng cần có trách nhiệm nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao đời sống của người lao động, tiến tới ổn định cuộc sống cho công nhân, có như thế mới tạo cho họ hứng khởi làm việc từ đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp nâng cao được năng suất lao động.

Tỉ suất lợi nhuận năm 2023 có tăng so với năm 2022 là 2,87%. Năm 2023 công ty có tỉ suất lợi nhuận đạt 6,11% tăng so với năm 2022 là 1,15%. Tỉ suất lợi nhuận tăng tức là doanh nghiệp đã sử dụng nguồn vốn, kiểm soát chi phí có hiệu quả.

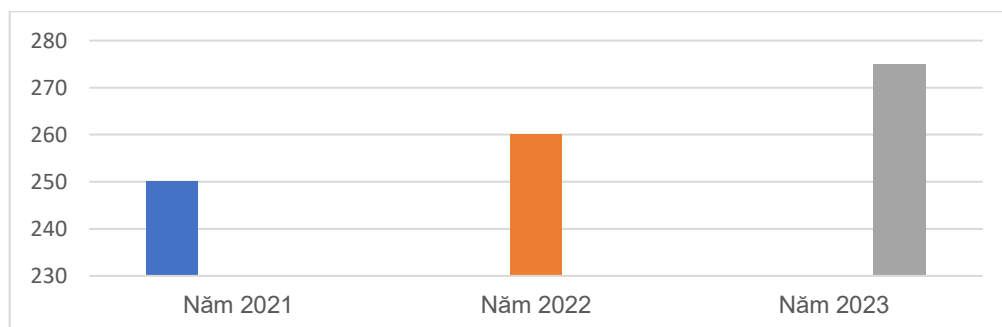
Các chỉ tiêu khác thì nhìn chung đều tăng báo hiệu một xu hướng phát triển thuận lợi cho doanh nghiệp trong những năm tiếp. Để đạt được những điều kể trên Ban Giám đốc đã luôn cố gắng hết sức trong việc quản lý, xây dựng hình ảnh cũng như thương hiệu của công ty. Với những chính sách đặc biệt quan tâm, chăm lo đến đời sống cán bộ nhân viên, Ban Giám đốc đã nhận được sự ủng hộ, tin tưởng và thái độ kính trọng từ nhân viên. Đây là điều mà bất cứ ai khi nắm vai trò lãnh đạo cũng đều mong có được. Song song đó là sự nỗ lực hết mình trong việc tìm và “giữ chân” khách hàng cũng như ý chí phấn đấu, học hỏi, trau dồi kiến thức để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất của toàn thể cán bộ nhân viên.

3.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

3.2.1. Thực trạng đảm bảo về số lượng nguồn nhân lực

Nhìn chung 3 năm trở lại đây Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ đã có những biến động thay đổi về số lượng lao động theo chiều hướng tăng dần. Xét một cách tổng quát thì số lượng lao động tăng đều qua các năm, vì vậy năm nào công ty cũng có nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự và con số đào tạo và phát triển tăng dần qua các năm, nhu cầu đang ngày càng phát triển mở rộng thị trường.

Biểu đồ 2.1. Số lượng lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023



Qua bảng biểu đồ 2.1 dưới đây ta thấy tình hình lao động tại công ty có sự biến động qua các năm. Năm 2021, số lượng lao động là 250 người, giảm 10 người, tương ứng giảm 7.78% so với năm 2021. Đến năm 2022, số lượng lao động của công ty tăng 15 người tương ứng với 3.5 % so với năm 2022.

Bảng 2.2. Mức độ đảm bảo về số lượng nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Nhu cầu nhân lực của Công ty	260	265	279
Nhân lực thực tế tại Công ty	250	260	275
Mức độ đảm bảo số lượng nhân lực của Công ty	96,15%	98,11%	98,56%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Do công ty mở rộng quy mô sản xuất nên nhu cầu nhân lực của Công ty có xu hướng tăng lên từ 260 người năm 2021 lên 275 người năm 2023. Thực tế công ty mới đáp ứng được cao nhất 98,56% nhu cầu nhân lực của Công ty trong năm 2023. Nguyên nhân do Công ty chưa tuyển dụng được người phù hợp với vị trí tuyển dụng còn lại của Công ty.

3.2.2. Thực trạng đảm bảo về cơ cấu nguồn nhân lực

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo chức năng của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Lao động trực tiếp	158	63,2	152	58,46	173	62,91
Lao động gián tiếp	92	36,8	108	41,54	102	37,09
Tổng	250	100	260	100	275	100

Qua bảng 2.3 số liệu cho thấy Số lượng nhân sự lao động trực tiếp của công ty chiếm đa phần hơn vì công ty chú trọng mạnh vào sản xuất kinh doanh. Như vậy, tính đến cuối năm 2023, công ty có tổng số lao động là 275 người. Trong đó lao động trực tiếp là 173 người, chiếm 62,91% trong tổng số cán bộ công nhân sự; lao động gián tiếp là 102 người, chiếm 37,09% trong tổng số cán bộ công nhân sự trong toàn công ty. Qua đó, cho thấy sự giảm sút về cơ cấu lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ , trong điều kiện kinh tế thế giới khó khăn ảnh hưởng của dịch bệnh nhưng Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ vẫn giữ được phong độ của mình, không ngừng mở rộng quy mô qua các năm.

- **Cơ cấu theo giới tính**

Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023

Giới tính	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Nam	137	54,8	148	56,92	169	61,45
Nữ	113	45,2	112	43,08	106	38,55
Tổng	250	100	260	100	275	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng số liệu, có thể thấy, tỷ lệ lao động nam của công ty nhiều hơn so với số lao động nữ, chiếm khoảng 40% tổng số lao động. Số lao động nam và lao động nữ tăng đều qua các năm. Bộ phận nam giới trong công ty chủ yếu hoạt động phần máy móc thiết bị, kho cần nhiều sức khỏe. Cụ thể: tỷ lệ nam giới của công ty trong 3 năm 2021, 2022, 2023 lần lượt chiếm 54,8%, 56,92%, 61,45%; tỷ lệ nữ giới của công ty ổn định trong 3 năm 2021, 2022, 2023 lần lượt chiếm 45,2%, 43,08%, 38,55%.

Đội ngũ lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ có tuổi đời khá trẻ. Điều này cho thấy công ty thực hiện chiến lược trẻ hóa doanh nghiệp. Do đặc thù của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ là công ty chuyên về dịch vụ, làm việc với thiết bị, công nghệ hiện đại, cụ thể là marketing online, nên đòi hỏi lao động trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình, trình độ cao, có kiến thức nền tảng về khoa học kỹ thuật hiện đại, có tư duy sáng tạo đáp ứng được công việc có nhiều áp lực, nhạy bén với thị trường nhiều biến động.

- **Cơ cấu theo trình độ lao động**

Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo trình độ lao động Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023

Trình độ	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Đại học	84	33,60	87	33,46	85	30,91
Cao đẳng	58	23,20	70	26,92	63	22,91
Phổ thông	108	43,20	103	39,62	127	46,18
Tổng	250	100	260	100	275	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.5 cho thấy cơ cấu lao động theo trình độ của nhân sự qua các năm đều có sự thay đổi. Cụ thể:

Trình độ đại học: năm 2021, số lượng lao động trình độ đại học là 84 người, chiếm 33,6% trong tổng số 250 người. Năm 2022, số lượng lao động trình độ đại học là 87 người, chiếm 33,46% trong tổng số 260 người. Năm 2023, số lượng lao động trình độ đại học là 85 người, chiếm 30,91 % trong tổng số 275 người. Như vậy, cả về số lượng và tỷ trọng nhân sự trình độ đại học đều ổn định qua các năm. Cho thấy nhu cầu về trình độ càng cao, đó là một biểu hiện tốt trong cơ cấu lao động.

Trình độ cao đẳng: Năm 2021, số lượng lao động trình độ cao đẳng là 58 người, chiếm 23,2% trong tổng số 250 người. Năm 2022, số lượng lao động trình độ cao

đăng tăng lên là 70 người, chiếm 26,92% trong tổng số 260 người. Đến năm 2022, số lượng lao động trình độ cao đăng giảm mạnh nhưng tỷ trọng giảm xuống chiếm 22,91%. Trình độ cao đăng trong công ty chủ yếu là lao động công nghệ kỹ thuật, máy móc thiết bị sản xuất, gia công vì công ty không ngừng cải tiến khoa học kỹ thuật. Do đó đòi hỏi lao động phải có kỹ năng và trình độ nhận thức công nghệ cũng như vận hành máy móc thiết bị.

Trình độ phổ thông: Có thể thấy cơ cấu lao động, trình độ lao động phổ thông luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong công ty để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh tại các xưởng sản xuất. Cụ thể qua các năm ổn định đều như năm 2021 và năm 2022 vẫn giữ chiếm 43,2%, 39,62% đến năm 2023 tăng lên chiếm 46,18%.

- **Cơ cấu theo độ tuổi lao động**

Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021 -2023

Độ tuổi	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Từ 18 đến 30 tuổi	119	47,60	135	51,92	167	60,73
Từ 30 đến 40 tuổi	57	22,80	68	26,15	69	25,09
Từ 40 đến 50 tuổi	48	19,20	45	17,31	28	10,18
Trên 50 tuổi	26	10,40	12	4,62	11	4
Tổng	250	100	260	100	275	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.6 ta thấy đội ngũ lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ có tuổi đời khá trẻ. Khoảng tuổi từ 18- 30 của công ty chiếm tỷ trọng lớn nhất 50% tổng số lao động của công ty, tiếp đến là độ tuổi 30 - 40 chiếm tỷ trọng trên 30% tổng số lao động, độ tuổi 41 - 50 chiếm 10%, còn lại độ tuổi từ trên 50 tuổi ít nhất chiếm 4% . Điều này cho thấy công ty thực hiện chiến lược trẻ hóa

doanh nghiệp. Do đặc thù của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ là công ty chuyên về dịch vụ, làm việc với thiết bị, công nghệ hiện đại, cụ thể là marketing online, nên đòi hỏi lao động trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình, trình độ cao, có kiến thức nền tảng về khoa học kỹ thuật hiện đại, có tư duy sáng tạo đáp ứng được công việc có nhiều áp lực, nhạy bén với thị trường nhiều biến động.

Tóm lại, sự đan xen giữa các lao động trong công ty là cần thiết, luôn có sự bổ sung giữa kinh nghiệm và sức khỏe của nhân sự. Những người có thâm niên làm việc lâu năm sẽ có thể hướng dẫn hay đào tạo tại chỗ cho những người mới, giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cho công ty. Mọi người có thể trao đổi trong quá trình làm việc, đồng thời tạo ra môi trường làm việc thoải mái hơn.

3.2.3. Thực trạng đảm bảo về chất lượng nguồn nhân lực

3.2.3.1. Phát triển thể lực người lao động

Theo quy định về tiêu chuẩn phân loại sức khỏe NLD có 04 trạng thái là: Loại A: Thể lực rất tốt, không có bệnh tật; Loại B1: khỏe; Loại B2: trung bình, loại C: yếu, loại D: rất yếu không có khả năng lao động. Hằng năm Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ thường ký hợp đồng khám sức khỏe cho NLD của Công ty, kết quả tình trạng sức khỏe NNL của Công ty như sau:

Bảng 2.7. Tình hình sức khỏe đội ngũ nhân lực của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
I	Tổng số LD	250	100,0	260	100,0	275	100,0
II	Tình trạng sức khỏe						
1	Loại A (Rất khỏe)	135	54	142	54,62	152	55,27
2	Loại B1 (Khỏe)	109	43,6	115	44,23	122	44,36
3	Loại B2 (TB)	6	2,4	3	1,15	1	0,36

4	Loại C (Yếu)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
---	-----------------	---	------	---	------	---	------

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Tại Công ty Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ, nhìn chung NLD tại Công ty đều có thể lực, sức khỏe tốt, cụ thể: tỷ lệ nhân lực có sức khỏe loại A tăng lên từ 54% năm 2021 lên 55,27% năm 2023. Nhân lực có sức khỏe loại B1 tăng từ 43,6% năm 2021 lên 46,54% năm 2023. Sức khỏe loại B2 có xu hướng giảm từ 2,4% năm 2021 xuống 0,36% năm 2023. Sức khỏe nhân lực của Công ty tăng lên là do công tác tuyển dụng và khám sức khỏe được tiến hành nghiêm túc, đồng thời công tác chăm sóc sức khỏe tại đơn vị được tiến hành thường xuyên. Đây là cơ sở cho việc thực hiện công việc của NLD tại Công ty được hiệu quả đạt chất lượng cao. Tuy nhiên, do đặc thù nhân lực của Công ty nên tỷ lệ nhân lực sức khỏe loại A chiếm tỷ lệ cao nhất: trên 55%, nhân lực có sức khỏe loại B1 chiếm tỷ lệ lớn thứ 2: gần 45% và nhân lực có sức khỏe loại trung bình chiếm tỷ lệ thấp nhất: 0,36%. Hiện tại, Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ không có người lao động nào có sức khỏe loại yếu.

3.2.3.2. Phát triển trí lực người lao động

Bảng 2.8. Trình độ ngoại ngữ, tin học, kỹ năng mềm của đội ngũ nhân lực của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

Loại trình độ	Tiêu chí	2021	2022	2023
Trình độ ngoại ngữ	Nhu cầu	200	215	230
	Thực tế	140	166	212
Trình độ tin học	Nhu cầu	250	260	275
	Thực tế	200	241	263
Kỹ năng mềm	Nhu cầu	250	260	275
	Thực tế	212	227	268

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng số liệu cho thấy Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ là công ty 100% vốn riêng nên Công ty rất cần nhân lực có trình độ ngoại ngữ, tin học, kỹ năng mềm. Tuy nhiên, thực tế tại Công ty đội ngũ nhân lực có trình

độ ngoại ngữ, tin học và kỹ năng mềm còn thiếu so với nhu cầu hoạt động của Công ty.

3.2.3.3. Phát triển phẩm chất đạo đức người lao động

Thái độ của NLD đối với công việc, phẩm chất đạo đức của nhân lực tại Công ty Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ rất quan trọng, Bộ phận Nhân sự thường xuyên theo dõi, kiểm tra, giám sát thái độ làm việc của NLD nhằm nâng cao đạo đức nghề nghiệp cho đội ngũ lao động của Công ty. Tuy nhiên trong giai đoạn vừa qua vẫn còn tình trạng một số NLD vi phạm kỷ luật lao động như vi phạm về giờ làm và giờ nghỉ, một số lao động công nhân không tự giác làm việc khi vắng mặt quản lý, công nhân không sử dụng hoặc sử dụng không đúng trang phục bảo hộ, đi làm muộn giờ, ..., số liệu cụ thể như sau:

Bảng 2.9: Thực trạng vi phạm kỷ luật lao động của nhân lực Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng số LĐ	người	250	260	275
2	Số lượng nhân lực vi phạm kỷ luật lao động	người	6	4	5
3	Số lượng tái phạm	người	2	0	1
4	Tỷ lệ	%	3,2	1,5	2,2
5	Số lượng xử lý theo hình thức nhắc nhở bằng miệng	người	6	4	7
6	Số lượng xử lý theo hình thức nhắc nhở bằng văn bản và phạt tài chính	người	2	0	1

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Số liệu tại bảng trên cho thấy số lượng nhân lực của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ vi phạm kỷ luật lao động và vi phạm pháp luật năm 2021 chiếm 3,2% số lượng nhân lực của Công ty. Mặc dù Công ty đã xây dựng các quy định về giờ giấc, đồng phục và quy trình làm việc chuyển tới các phòng, bộ phận. Người lao động phải có trách nhiệm hoàn thành công việc, nếu người lao động

ngiht đột xuất phải báo với các các trưởng Phòng để có kế hoạch sắp xếp người làm thay, tránh tình trạng công việc bị ngưng trệ, tuy nhiên tỷ lệ vi phạm vẫn còn. Nguyên nhân này một phần là do NLD của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ có tỷ lệ lao động trẻ cao, chưa có ý thức tốt trong công việc dẫn đến vi phạm kỷ luật lao động. Các trường hợp vi phạm này đã được nhắc nhở, tuy nhiên vẫn còn một số trường hợp tái phạm. Từ thực trạng vi phạm nội quy lao động của người lao động, Công ty đã xây dựng hệ thống nội quy quy định của Công ty để đào tạo cho NLD từ đầu vào. Bên cạnh đó, tại công tác tuyển dụng Công ty có sự sàng lọc kỹ hơn đối với các ứng viên, đặc biệt là ứng viên nam. Kết quả những năm sau cho thấy tình trạng vi phạm kỷ luật lao động và vi phạm pháp luật của NLD trong Công ty giảm dần. Năm 2023 tỷ lệ vi phạm kỷ luật lao động và vi phạm pháp luật của công ty giảm còn 2,2%.

Trong những năm tới Công ty cần tiếp tục tuyên truyền, giáo dục cho người lao động nêu cao tinh thần tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, cảnh giác với tiêu cực; rèn luyện ý chí và nâng cao tinh thần làm việc để nâng cao năng suất lao động một cách bền vững. Đồng thời phải có biện pháp quản lý tổ chức sản xuất và các chế tài xử phạt nghiêm khắc hơn để việc chấp hành nội quy kỷ luật lao động đạt ở mục tiêu 98%.

3.3. Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

3.3.1. Thực trạng thu hút và tuyển dụng nhân sự

Nguồn nhân lực của công ty qua các năm có sự biến động, tuy nhiên bộ phận vận hành, cán bộ kỹ thuật tương đối ổn định. Nguồn nhân lực có sự gia tăng về số lượng và chất lượng tính đến năm 2023, một phần nhờ chính sách tuyển dụng và chính sách đào tạo lao động của công ty phù hợp với thực tế. Trước hết, về nguồn tuyển dụng, công ty sử dụng cả nguồn bên ngoài và bên trong. Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng, nguồn tuyển dụng được sử dụng khác nhau. Bảng dưới đây thể hiện tỷ lệ nguồn tuyển dụng được sử dụng trong giai đoạn 2021 – 2023:

Bảng 2.10: Tỷ lệ sử dụng nguồn tuyển dụng tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

STT	Nguồn tuyển dụng	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Nguồn bên trong	17%	21%	16%
2	Nguồn bên ngoài	83%	79%	84%

Có thể nhận thấy rằng, nguồn tuyển dụng được sử dụng chủ yếu là nguồn bên ngoài là các website và mạng xã hội. Nguồn tuyển dụng này trên thực tế khá hiệu quả, tuy nhiên sẽ đòi hỏi chi phí, đặc biệt đối với các vị trí quản lý. Các nguồn tuyển dụng khác chưa thực sự phát huy hiệu quả. Việc liên kết với các trường đại học hạn chế trong khi thực tế chuyên môn của nguồn nhân lực chưa thực sự phù hợp với công việc đòi hỏi sự quan tâm nhiều hơn tới nguồn tuyển dụng này.

Đối với nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu được xác định dựa trên kết quả của hoạch định nhân lực và đề xuất từ bộ phận. Những đề xuất này có thể xuất phát từ những nguyên nhân: Tuyển dụng thay thế lao động nghỉ việc/thai sản; yêu cầu công việc phát sinh mà nguồn nhân lực hiện tại chưa đáp ứng. Trong giai đoạn 2021 – 2023, Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ chủ trương hạn chế tuyển dụng. Nhu cầu tuyển dụng hạn chế dẫn đến số lượng tuyển dụng trong giai đoạn này không cao.

Trên thực tế, ứng viên được đánh giá dựa trên trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và ý thức. Các tiêu chí này được xác định và được đưa ra trong bản mô tả công việc đối với từng vị trí. Trong đó, yêu cầu về kinh nghiệm được ưu tiên. Yêu cầu về trình độ học vấn, bằng cấp chủ yếu ở trình độ đại học đối với lao động khối văn phòng và tốt nghiệp trung học phổ thông đối với lao động phổ thông như công nhân, lái xe. Các tiêu chí này được đánh giá thông qua bước phỏng vấn. Yêu cầu về trình độ và kinh nghiệm có thể được đánh giá sơ bộ, trong khi đó yêu cầu về kỹ năng và ý thức chưa thực sự được đáp ứng.

Để đánh giá ứng viên, công ty không xây dựng một bộ câu hỏi phỏng vấn chuẩn mà các quản lý sẽ chủ động đưa ra các câu hỏi đánh giá ứng viên dựa trên các tiêu chí đánh giá và thang đo với mức điểm cụ thể. Các ứng viên sẽ được phỏng vấn và đánh giá về trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng, ý thức và sự cam kết:

Bảng 2.11: Bảng đánh giá phỏng vấn của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

Tiêu chí	Xuất sắc (5 điểm)	Đạt yêu cầu (4 điểm)	Cần đào tạo thêm (3 điểm)	Không đạt yêu cầu nhưng có thể đào tạo (2 điểm)	Không đạt (1 điểm)
Trình độ học vấn <i>(Ứng viên có trình độ học vấn theo yêu cầu mô tả công việc)</i>					
Trình độ chuyên môn <i>(Chuyên ngành được đào tạo có liên quan đến công việc theo yêu cầu mô tả công việc)</i>					
Kinh nghiệm <i>(Ứng viên có kinh nghiệm liên quan đến vị trí tuyển dụng)</i>					
Kỹ năng <i>(Ứng viên thể hiện có đủ kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc)</i>					
Ý thức <i>(Ứng viên thể hiện diện mạo và thái độ phù hợp với vị trí tuyển dụng)</i>					
Sự cam kết <i>(Ứng viên thể hiện sự hứng thú và nhiệt tâm làm việc lâu dài trong vị trí ứng)</i>					

tuyển)					
--------	--	--	--	--	--

Tất cả các ứng viên tham gia phỏng vấn đều được đánh giá theo các tiêu chí trong bảng đánh giá này. Các ứng viên sau khi được phỏng vấn và cho điểm sẽ được so sánh và cân nhắc. Thông thường ứng viên có số điểm cao nhất sẽ được lựa chọn. Tuy nhiên, bảng đánh giá này đưa ra các tiêu chí còn chung chung, chưa cụ thể. Ở đây tiêu chí về trình độ học vấn nhìn chung sẽ được đánh giá chính xác nhất vì các ứng viên trước khi được đưa vào vòng phỏng vấn đã được trải qua bước lọc hồ sơ và phỏng vấn sơ lược bởi phòng Nhân sự. Các tiêu chí khác sẽ tùy thuộc vào mỗi vị trí, yêu cầu sẽ khác nhau và có những tiêu chí cần được thể hiện chi tiết hơn. Đặc biệt đối với những kỹ năng mềm ứng dụng trong công việc, đặc biệt là kỹ năng ngoại ngữ và kỹ năng ứng dụng công nghệ nên sử dụng hình thức kiểm tra để đánh giá chính xác hơn. Đây là điểm cần lưu ý điều chỉnh để đảm bảo hiệu quả tuyển dụng về chất lượng cao hơn, tác động tích cực tới phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

3.3.2. Thực trạng đào tạo nhân lực

Hoạt động đào tạo nhân lực có vai trò quan trọng đối với phát triển nguồn nhân lực của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ. Đào tạo nhân lực của công ty được tiến hành đối với cả người lao động mới và người lao động đang làm việc tại công ty.

Đào tạo người lao động mới:

Đối với người lao động mới, đào tạo mới được tiến hành với 2 hoạt động chính:

Đào tạo hội nhập và đào tạo công việc:

- Đào tạo hội nhập được tiến hành bởi bộ phận Nhân sự vào ngày đầu tiên đi làm về thông tin về công ty, giá trị cốt lõi, nội quy, chính sách. 100% người lao động mới đều tham gia đào tạo hội nhập. Bộ phận Nhân sự cũng có sự linh động về hình thức đào tạo. Đối với đối tượng nhân viên văn phòng, có thể áp dụng đào tạo truyền thống là đứng lớp đào tạo trực tiếp sau đó cho chơi trò chơi trả lời câu hỏi để đảm bảo người lao động nắm bắt đầy đủ nội dung. Đối với đối tượng lao động là công nhân cách đào tạo truyền thống với khối lượng thông tin lớn sẽ khiến họ khó tiếp thu. Bộ

phận Nhân sự sử dụng hình thức đào tạo qua video đối với đối tượng này. Video ngắn trong 10 phút với các hình ảnh sinh động và âm thanh sẽ khiến cho các nội dung dễ dàng được tiếp thu hơn. Công ty xác định đào tạo hội nhập không chỉ là phổ biến về nội quy, chính sách mà còn là cách để lại ấn tượng ban đầu cho người lao động về công ty.

- Đào tạo công việc sẽ được tiến hành khi người lao động đã hoàn thành đào tạo hội nhập và các thủ tục giấy tờ ban đầu. Hình thức và cách thức đào tạo công việc sẽ được thực hiện tùy thuộc vào đánh giá từng ứng viên trong quá trình phỏng vấn. Đối với người lao động mới được đánh giá là xuất sắc và đã có kinh nghiệm thông qua phỏng vấn, đào tạo công việc sẽ được tiến hành trực tiếp trong công việc bởi đồng nghiệp/người tiền nhiệm vị trí hoặc cấp quản lý trực tiếp. Đối với các ứng viên chỉ ở mức đạt yêu cầu và cần đào tạo, yêu cầu đặt ra đó là cấp quản lý cần sắp xếp một buổi đào tạo riêng về công việc sau đó mới cho học hỏi, đào tạo trong công việc. Hình thức đào tạo này sẽ đảm bảo người lao động mới có thể nắm bắt được quy trình và có thời gian để hiểu trước khi áp dụng vào thực tế, tránh sai sót trong công việc.

Hiện nay, người lao động mới sau khi được đưa về bộ phận sẽ do quản lý bộ phận phụ trách đào tạo và hướng dẫn công việc. Sau thời gian thử việc, quản lý làm đánh giá và gửi cho phòng Nhân sự để cân nhắc có ký hợp đồng tiếp hay không. Trong thời gian thử việc, phòng Nhân sự cũng chưa theo dõi và kiểm soát việc đào tạo công việc có hiệu quả hay không. Qua phỏng vấn với Giám đốc Nhân sự cho biết, hiện nay người lao động mới cần khá nhiều thời gian để đào tạo công việc. Ngoài ra còn tồn tại trường hợp một số người lao động mới khi được tuyển dụng vào không được đào tạo công việc đầy đủ do quản lý quá bận rộn. Việc đào tạo thường được thực hiện theo hình thức đào tạo trong công việc đối với tất cả đối tượng người lao động mới. Do đó xảy ra sai sót trong công việc là điều khó tránh khỏi.

Đào tạo người lao động đang làm việc tại công ty:

Hàng năm, bộ phận Nhân sự sẽ lập kế hoạch đào tạo dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định theo phòng ban, dựa trên kết quả hoạch

định nhân lực; chiến lược, mục tiêu kinh doanh của công ty trong năm và đánh giá, phân tích thực tế về kiến thức, kỹ năng và ý thức hiện có của người lao động. Từ việc so sánh giữa mục tiêu và thực tế sẽ cho thấy “khoảng trống” cần phải đào tạo. Ngoài ra, nhu cầu đào tạo cũng dựa một phần trên nhu cầu từ các phòng ban đề xuất bởi Trưởng phòng. Trên cơ sở đó, nhu cầu đào tạo sẽ được xác định cụ thể và là căn cứ để lập kế hoạch đào tạo.

Hình thức đào tạo:

Hàng năm, căn cứ vào nhiệm vụ và nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh, Công ty lập kế hoạch đào tạo nhân lực cho năm sau, bao gồm: kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, dài hạn, bồi dưỡng nâng bậc nhằm bổ sung kiến thức ngành nghề, cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ theo yêu cầu công tác cho cán bộ công nhân sự, nâng cao năng lực để bắt kịp với nhu cầu phát triển của Công ty.

Công ty tổ chức các khóa đào tạo bằng kinh phí đào tạo của Công ty, bám sát vào kế hoạch đào tạo đã được cơ quan chủ quản cấp trên phê duyệt. Các khóa đào tạo dài hạn ngoài kế hoạch, đào tạo theo chủ trương của cấp trên phải được cơ quan chủ quản cấp trên phê duyệt trước khi thực hiện. Đối với hình thức đào tạo tại chỗ, trưởng các đơn vị trực thuộc Công ty tự tổ chức thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu của đơn vị. Có 02 hình thức đào tạo:

+ *Trong nước:* Đào tạo bậc sau đại học, đại học, cao đẳng, dạy nghề, đào tạo theo yêu cầu của ngành, hệ thống đào tạo từ xa và các hình thức đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn khác.

+ *Ngoài nước:* Tham dự hội thảo, hội nghị, các khoá học chuyên sâu của các chuyên gia nước ngoài.

Bảng 2.12: Nhân sự được cử đi đào tạo giai đoạn 2021 - 2023

Nội dung	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Trong nước	35	54	69	20	55%	15	27%

- Cao học	0	0	1	-	-	1	100%
- Đại học	1	1	0	-	-	(1)	(100)
- Bồi dưỡng, tập huấn	29	31	34	2	7%	3	9,6%
Ngoài nước	10	8	9	(2)	(20)	1	12,5%
- Bồi dưỡng kiến thức	10	8	9	-	-	-	-

(Nguồn: Báo cáo thống kê công tác đào tạo của Công ty)

Trong giai đoạn 2021-2023 công ty đã cử cán bộ nhân sự đi học tập và nâng cao trình độ cũng như bồi dưỡng tập huấn trong và ngoài nước. Năm 2021 có 35 người, năm 2022 có 54 người và năm 2023 có 78 người, trong đó năm 2023 công ty đã có 9 người đi bồi dưỡng kiến thức tại nước ngoài, 69 người đào tạo trong nước.

3.3.3. Thực trạng bố trí nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

Công ty Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ rất chú trọng đến công tác bố trí, sử dụng nhân lực và luôn thực hiện theo nguyên tắc: đúng người đúng việc, công việc đúng chuyên môn được đào tạo. Tuy nhiên, ở một số đơn vị trực thuộc vẫn còn tình trạng dư thừa NLD hoặc bố trí NLD chưa phù hợp với vị trí đảm nhận, nên vẫn xảy ra sai sót, lỗi sản phẩm trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Để đánh giá công tác bố trí sử dụng nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ, tác giả tiến hành khảo sát, kết quả thu được như sau:

TT	Tiêu chí	Giá trị TB	Mức độ đánh giá (%)				
			1	2	3	4	5
1	Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực chuyên môn	3,48	0,00	20,00	31,58	28,42	20,00
2	Quản lý thời gian làm việc chặt chẽ	3,65	0,00	17,89	28,42	24,21	29,47
3	Bố trí nhân lực trong bộ phận đủ về số lượng	3,35	0,00	24,21	35,79	21,05	18,95
4	Bố trí phương tiện làm việc đầy đủ, đảm bảo an toàn	3,63	0,00	16,84	29,47	27,37	26,32

5	Luân chuyển nhân lực đảm bảo khách quan, căn cứ vào nhu cầu công việc các bộ phận	3,43	0,00	20,00	36,84	23,16	20,00
---	---	------	------	-------	-------	-------	-------

Bố trí sử dụng nguồn nhân lực tại Công Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ là một nội dung quan trọng trong công tác phát triển nhân lực. Để thực hiện tốt nội dung này đòi hỏi phải có sự phối hợp một cách khoa học với các nội dung, các khâu khác từ hoạch định, tuyển dụng, tạo nguồn, đào tạo, đánh giá nhân lực. Vì vậy, để đánh giá thực trạng công tác này cần phải gắn với những hệ quả từ các khâu khác trong quá trình quản lý nhân lực. Việc bố trí phù hợp giữa vị trí công việc và trình độ chuyên môn của NLD phù hợp với chuyên môn, năng lực, trình độ thì sẽ động viên, khuyến khích họ hăng hái với công việc, năng suất lao động cao và ngược lại nếu bố trí viên chức không phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn, sở trường sở đoản thì sẽ làm thui chột sáng tạo, ý chí phấn đấu của họ, tạo ra một bộ phận NLD thụ động trong công việc, chỉ đầu đánh đó.

Kết quả đánh giá cho thấy công tác bố trí nhân lực được đánh giá tương đối tốt tại Công Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ. Tiêu chí “Quản lý thời gian làm việc chặt chẽ” được đánh giá cao với mức điểm 3,65. Tiêu chí “Bố trí phương tiện làm việc đầy đủ, đảm bảo an toàn” được đánh giá với mức điểm 3,63 thể hiện Công ty rất quan tâm đến việc đảm bảo cơ sở vật chất cho NLD sản xuất an toàn.

Tuy nhiên tiêu chí “Bố trí nhân lực trong bộ phận đủ về số lượng” vẫn chưa được đánh giá cao, do Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Thương Mại Việt Nam mới mở thêm nhà máy, nhu cầu lao động còn nhiều, Công ty chưa tuyển dụng đủ nên tình trạng công nhân còn phải làm thêm giờ nhiều.

3.3.4. Thực trạng đãi ngộ nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

Ngoài các khoản phúc lợi do luật pháp quy định, Công ty cũng chăm lo đời sống tinh thần cho người lao động, qua những thời gian làm nhiều công việc căng thẳng Công ty còn tổ chức cho các CBNV đi thăm quan nghỉ mát hàng năm, quan tâm

chia sẻ với từng cá nhân trong Công ty. Giá trị phúc lợi vật chất mà người lao động nhận được tuy không cao nhưng đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với người lao động, khiến họ cảm thấy mình được quan tâm, mình cũng là một phần quan trọng của Công ty, do đó, họ sẽ muốn cống hiến nhiều hơn để đáp lại sự quan tâm đó.

Một trong số các hoạt động để có thể giữ được những lao động có chất lượng cao ở lại với công ty đó chính là chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Hiện nay, công ty xét tiêu chuẩn thăng chức cho nhân viên thông qua việc lấy phiếu tín nhiệm từ đánh giá, kiểm điểm cán bộ cuối năm, thông qua một số tiêu chuẩn như: trình độ, thành tích công tác và năng lực thực tế của mỗi người, thâm niên công tác,..

3.4. Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ

Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty hiện nay chưa được quan tâm đúng mức thể hiện:

- Thứ nhất, công ty chưa là thương hiệu tốt trên thị trường. Thương hiệu là điều tự hào là niềm hãnh diện của nhân viên khi được làm việc trong công ty. Sau khi cổ phần hóa, việc tái cơ cấu lại giúp công ty giảm đi một số nhân viên không phù hợp trong giai đoạn mới. Nhưng cũng chính trong giai đoạn này công ty lại mất đi một số lao động giỏi. Những người này ra đi có rất nhiều nguyên nhân nhưng quan trọng là họ chưa thấy được sự hãnh diện khi tham gia vào công ty. Lương, thưởng của công ty trong giai đoạn này không hấp dẫn và họ đã bị các công ty đối thủ mời vào làm việc với cơ hội nhìn thấy rõ ràng và lương bổng hấp dẫn hơn.

- Thứ hai, hiện nay công ty chưa có quy trình sử dụng nhân sự minh bạch. Nghĩa là phải dựa trên năng lực thực sự của nguồn nhân lực để bố trí và đãi ngộ. Sau giai đoạn tái cơ cấu lại, công ty tiến hành nhiều chính sách bố trí người có năng lực vào các vị trí xứng đáng và có chế độ đãi ngộ phù hợp. Nhưng việc bố trí và đãi ngộ này chưa có quy trình rõ ràng mà chủ yếu dựa vào cảm tính của ban lãnh đạo. Do vậy chưa tạo được động lực cho các cán bộ có năng lực trong toàn công ty.

- Thứ ba, công ty chưa có chiến lược dài hạn về nhân lực. Nó được thể hiện trong việc phát triển nghề nghiệp cho người lao động, công ty chưa có chiến lược đào tạo về kỹ năng, chưa chủ động tạo dựng nhân lực cao cấp từ chính nguồn nhân lực của mình. Ban đầu việc thiếu đào tạo bài bản, ít kinh nghiệm cọ xát là không tránh khỏi. Nhưng công ty chưa biết lọc ra những cá nhân có tố chất phù hợp với hoạt động và chính sách phát triển của mình để đào tạo và bồi dưỡng thành nhân lực cao cấp.

- Thứ tư, về chính sách lương bổng, công ty chưa có chính sách lương bổng hợp lý và cạnh tranh (ít nhất là ở vị trí chủ chốt). Lương, bổng tại công ty hiện nay đã được nâng lên rất nhiều so với trước kia. Nhưng việc trả lương theo thâm niên ít mang tính cạnh tranh. Và môi trường làm việc – nơi mà người lao động cảm thấy được tôn trọng, được tham gia vào quá trình ra quyết định của công ty và có cơ hội để phát triển toàn diện lại chưa được quan tâm đúng mức.

**** Vì vậy để phát triển nguồn nhân lực, công ty nên chú ý các vấn đề sau:***

- Cần đổi mới cơ cấu tổ chức của công ty để các bộ phận trong công ty hoạt động tốt hơn, tránh bị chồng chéo.

- Công tác quản lý và lưu trữ hồ sơ nhân sự chưa được khoa học, truy cập thông tin dữ liệu phục vụ cho công tác mất rất nhiều thời gian. Do vậy cần đổi mới công tác quản lý lưu trữ hồ sơ như sử dụng phần mềm quản lý nhân sự, cải tiến sắp xếp lưu trữ tài liệu hồ sơ khoa học.

- Thực hiện phân tích công việc để làm cơ sở cho các hoạt động còn lại của công tác quản trị nguồn nhân lực một cách chính xác và hiệu quả.

- Hoạch định nguồn nhân lực.

- Cải tiến hoạt động đảm bảo nhân sự từ bên ngoài, cụ thể là hoạt động chiêu mộ và tuyển chọn nhân sự.

- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác để làm cơ sở cho công tác đảm bảo nhân sự từ bên trong.

- Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ nhằm đảm bảo tính công bằng và thu hút được nguồn nhân lực từ bên trong và bên ngoài công ty.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

CHƯƠNG III: BIỆN PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ

4.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

4.1.1. Định hướng chung của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

Tại bất cứ thời điểm nào, Đức Tuệ đều luôn nhấn mạnh nhân tố khách hàng là nhân tố hàng đầu trong phát triển doanh nghiệp. Khách hàng là đối tượng phục vụ của doanh nghiệp và khách hàng tạo nên thị trường. Chính vì vậy mà phương hướng của Đức Tuệ trong tương lai chính là tiếp tục giữ vững và mở rộng thị trường bằng cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng để thu hút, tiếp cận đến nhiều khách hàng ở nhiều thành phố khác nhằm đạt được mục tiêu của Công ty.

Để đạt được mục tiêu chiến lược nêu trên thì công ty cũng đề ra các phương hướng phát triển cụ thể như sau:

- Thứ nhất, củng cố thị trường hiện có

Cùng với sự mở cửa của kinh tế đất nước và hội nhập của lĩnh vực tài chính cũng như bao nhiêu DN khác Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ phải hoạt động trong thị trường có sự cạnh tranh khốc liệt. Để Công ty tồn tại và phát triển thì vấn đề thị phần của Công ty là vô cùng quan trọng nó mang tính chất quyết định sự tồn tại và phát triển Công ty. Để theo kịp sự phát triển của thị trường các doanh nghiệp đều phải đưa ra các chính sách đúng đắn và phù hợp với điều kiện hiện tại nhằm củng cố thị trường hiện có. Để làm được điều này, Công ty phải không ngừng đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ nhằm cung cấp cho thị trường nhiều sự lựa chọn. Về mặt chất lượng, Công ty bằng mọi cách nâng cao ý thức kỷ luật, trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp của nhân viên thông qua việc đổi mới quy định về nội dung, hình thức đào tạo, cập nhật kiến thức về các quy định pháp luật. Mặt khác, để duy trì được thị trường và phát triển được thị trường hiện tại Công ty

phải không ngừng cố gắng nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Thứ hai, phát triển thị trường mới

Để mở rộng thị trường mới, khởi đầu của vấn đề này là nghiên cứu phát triển thị trường, và chất lượng công tác này sẽ ảnh hưởng tới chất lượng của công tác khác. Do vậy, để đảm bảo phát triển thị trường mới một cách hiệu quả thì bộ phận nghiên cứu thị trường phải thu nhập, xử lý, đánh giá và sử dụng các thông tin thu thập được một cách khoa học, thận trọng. Trên cơ sở đó đề ra quyết định phát triển thị trường mới như kiến tạo thị trường, xâm nhập thị trường... Khi nghiên cứu phải xác định cho được các yếu tố cụ thể như khách hàng là ai và quy mô của khách hàng để từ đó đưa ra một chính sách phù hợp nhằm làm tăng hiệu quả trong cạnh tranh trên thị trường và nâng cao khả năng nhằm chiếm lĩnh thị trường mới của Công ty.

Trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của công ty thì trong kế hoạch phát triển giai đoạn 2025-2027, Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đã đặt ra một số mục tiêu phát triển cơ bản như sau:

- Đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong những năm tới, đạt khoảng 20%/ năm;
- Không ngừng đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ theo nhu cầu thị trường;
- Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, thị trường mục tiêu là Hà Nội và các tỉnh lân cận, đặc biệt là Công ty lớn;
- Không ngừng nâng cao ý thức kỷ luật, trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp của nhân viên thông qua việc đổi mới quy định về nội dung, hình thức đào tạo, cập nhật kiến thức;
- Tập trung đầu tư cho công tác tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn của Công ty.

4.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

Trong giai đoạn 2025 – 2027, công ty có sự thay đổi về tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược phát triển, mục tiêu mở rộng thị trường hoạt động, đẩy mạnh tăng trưởng và tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ. Từ đó, công ty xác định được yếu tố cần chú trọng đó là nguồn nhân lực. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực chú trọng vào các hoạt động phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng, cơ cấu và chất lượng.

Về quy mô, để đáp ứng mục tiêu phát triển tiếp theo của công ty, mục tiêu đối với nguồn nhân lực đó là đẩy mạnh mở rộng quy mô lao động, đặc biệt gia tăng số lượng lao động của các phòng ban để đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng của công ty. Theo định hướng hoạt động và mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ giai đoạn 2025 - 2027, dự kiến công ty sẽ đạt mức 400 – 500 lao động.

Về cơ cấu nguồn nhân lực, công ty định hướng tiếp tục đảm bảo cơ cấu nguồn nhân lực theo các tiêu chí đã đề ra. Cơ cấu nguồn nhân lực cần thường xuyên được xem xét định kỳ để điều chỉnh phù hợp, đạt được những mục tiêu, định hướng kinh doanh trong thời kỳ mới. Ngoài ra, trong giai đoạn phát triển tiếp theo, định hướng xây dựng và đảm bảo cơ cấu theo 4 loại nhóm nhân lực: nhóm nhân lực cốt lõi; nhóm nhân lực thiết yếu; nhóm nhân lực liên kết và nhóm nhân lực hỗ trợ.

Về chất lượng, công ty xác định trước hết cần khắc phục những hạn chế hiện tại của nguồn nhân lực. Tiếp đến xây dựng kế hoạch phát triển cụ thể với từng nhóm nhân lực với cơ cấu mới. Với mỗi nhóm nhân lực sẽ có định hướng phát triển nguồn nhân lực phù hợp:

- Nhóm nhân lực cốt lõi: Công ty xác định nhóm nhân lực cốt lõi là các vị trí quản lý của Công ty. Do tính duy nhất và tính giá trị cao, nguồn nhân lực này có xu hướng được tuyển dụng nội bộ và được quản lý với tư cách là những người cốt lõi. Mỗi quan hệ tuyển dụng có xu hướng bền vững và tập trung vào dung dưỡng sự cam kết và sự tin cậy. Đối với nhóm này, cần hướng tới việc khuyến khích sự tham gia vào quá trình ra quyết định và tự chủ trong công việc. Tương tự, nhiều chương trình đã

ngộ dài hạn, mức thưởng, phụ cấp chức vụ cao được áp dụng để đảm bảo rằng nhóm nhân lực cốt lõi nhận được phản hồi liên tục và hữu ích.

- Nhóm nhân lực thiết yếu: Công ty xác định nhóm nhân lực thiết yếu bao gồm nhân lực thuộc các phòng ban kinh doanh, kỹ thuật. Nguồn nhân lực thiết yếu đóng vai trò quan trọng đối với việc tạo giá trị khách hàng và lợi thế chiến lược. Vì vậy, việc tuyển dụng và bố trí nhân lực vẫn phải chú trọng nguồn nội bộ. Tuy nhiên, do loại nhân lực này có thể tuyển được từ thị trường lao động hoặc dịch chuyển giữa các doanh nghiệp, cạnh tranh về thu hút và giữ chân người lao động lớn, quản lý nguồn nhân lực dựa trên công việc và chú trọng đến kết quả công việc, dựa trên năng suất trong đó chú trọng đến các công việc được tiêu chuẩn hoá và lựa chọn nhân sự từ thị trường lao động bên ngoài – những người có thể đóng góp được ngay lập tức. Chế độ đãi ngộ cho nhóm nhân lực này được phân phối theo hiệu suất và năng suất lao động thông qua mô hình trả lương dựa trên kết quả.

- Nhóm nhân lực liên kết: Nhân lực liên kết trong Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ là các phòng ban khối hỗ trợ bao gồm: Nhân sự, kế toán, hành chính. Do kiến thức và kỹ năng của nhóm này không phải là nhân tố đóng vai trò cốt lõi đối với việc tạo giá trị và chiến lược, việc tuyển dụng nhân sự nhóm này có thể sử dụng nguồn bên ngoài. Tuy nhiên, do nhóm này có các kỹ năng đặc biệt nên không dễ dàng gì có thể tìm được trên thị trường. Vì vậy, quan hệ cộng tác lâu dài cần được xây dựng và phát triển để duy trì sự liên tục, đảm bảo sự tin cậy giữa các cộng tác viên và đem lại sự hợp tác và hỗ trợ. Vì vậy, thay vì đầu tư vào phát triển nhóm nhân lực này, Công ty đầu tư nhiều vào mối quan hệ với những người trong nhóm này.

- Nhóm nhân lực hỗ trợ: Công ty xác định rõ, đối với nhóm nhân lực này, giá trị chiến lược thấp và không phải là duy nhất, có thể dễ dàng tuyển dụng và áp dụng thuê ngoài nếu cần thiết. Để quản lý nhóm nhân viên này, Công ty áp dụng các chính sách và hoạt động nhân sự tập trung vào đảm bảo sự tuân thủ các luật lệ, quy chế, quy trình đã được thiết lập. Chính sách cụ thể là mô tả công việc được tiêu chuẩn hoá, đào tạo

và quản lý thành tích được giới hạn trong việc đảm bảo rằng các chính sách, hệ thống và quy trình được triển khai. Ngoài ra, chính sách đãi ngộ cho nhóm nhân viên này cần dựa trên mức độ hoàn thành các nhiệm vụ hoặc mục tiêu cụ thể.

4.2. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

4.2.1. Hoàn thiện chính sách thu hút và tuyển dụng nguồn nhân lực

- Cơ sở của giải pháp

- Công ty đã ban hành chính sách tuyển dụng nguồn nhân lực, song việc thi tuyển chỉ mang tính hình thức, hiện tượng tuyển dụng nhân lực theo kiểu nể nang, quan hệ, quen biết chủ yếu tuyển dụng nguồn nội bộ là con em trong Công ty, gây nên sự mất cân đối trong lao động, nhiều lao động không được bố trí đúng ngành nghề.

- Quy trình tuyển dụng không đầy đủ, chặt chẽ, thiếu minh bạch nên không thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng cao.

- Mục tiêu của giải pháp

- Tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển dụng được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, nâng cao chất lượng đầu vào của NNL.

- Tiến hành tuyển dụng mang tính chất khai thác triệt để, sàng lọc ứng viên chính xác để không gây sức ép, sự khó khăn cho các hoạt động quản trị nhân lực khác bởi đây là hoạt động tác động đến đầu vào của chất lượng nguồn nhân lực

- Nội dung của giải pháp

Có thể nhận thấy rằng, hiệu quả hoạt động tuyển dụng nhân lực chưa cao. Trong khi đó, hạn chế nguồn nhân lực hiện nay đó là việc người lao động còn yếu kỹ năng và chuyên môn. Trước hết, cần chuẩn hóa từ đầu vào, tức là từ bước tuyển dụng nhân lực. Trên thực tế, không phải tất cả người lao động đi làm đều đúng chuyên môn, tuy nhiên trong tuyển dụng, để khắc phục vấn đề này cần đa dạng hóa việc sử

dụng nguồn tuyển dụng ứng với từng vị trí chức danh, phát huy việc liên kết với các trường đại học để đảm bảo chuyên môn của nguồn nhân lực phù hợp với công việc.

Bên cạnh đó, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng, cần có sự cải thiện hình thức tuyển dụng. Đối với hình thức phỏng vấn đang được thực hiện, cần xây dựng bộ câu hỏi phỏng vấn và bảng đánh giá phỏng vấn với từng vị trí công việc cụ thể, đưa ra các tiêu chí đánh giá rõ ràng gắn với mô tả công việc. Ngoài phỏng vấn, có thể cho ứng viên thực hiện các bài kiểm tra chuyên môn, tay nghề và kỹ năng để đảm bảo hiệu quả tuyển dụng nhân lực, nâng cao chất lượng tuyển dụng. Các bài kiểm tra này cần được xây dựng bởi chính phòng ban có nhu cầu tuyển do họ am hiểu về công việc thực tế và có thể đưa ra những yêu cầu rõ nhất. Thông qua kết quả bài kiểm tra, phần nào sẽ đánh giá và lượng hóa được những hiểu biết về chuyên môn, kỹ năng của ứng viên để từ đó đưa ra lựa chọn những ứng viên phù hợp, có chất lượng đảm bảo để thực hiện công việc.

Ở giai đoạn tiếp theo, công ty có phương hướng đẩy mạnh mở rộng quy mô nguồn nhân lực, mục tiêu đạt số lượng nhân viên từ 400 – 500. Do đó, hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực cũng cần đẩy mạnh và phát huy hiệu quả để đáp ứng yêu cầu tuyển dụng cả về số lượng và chất lượng. Ngoài việc đa dạng nguồn tuyển dụng và cải thiện hình thức tuyển dụng, định kỳ cần đánh giá lại toàn bộ quy trình tuyển dụng, tổng hợp và phân tích về thời gian tuyển dụng với từng vị trí, chi phí tuyển dụng và hiệu quả tuyển dụng để từ đó có phương án tuyển dụng phù hợp, đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực trong giai đoạn đẩy mạnh phát triển tiếp theo.

4.2.2. Hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực

- Cơ sở của giải pháp

Đào tạo nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Hạn chế hiện nay đối với hoạt động đào tạo nhân lực của công ty đó là chưa phát huy được hiệu quả, chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân

lực. Việc xác định mục tiêu đào tạo cho từng đối tượng, từng vị trí chưa được quan tâm đầy đủ cho nên một bộ phận cán bộ, công nhân kể cả đội ngũ lãnh đạo còn thiếu những kỹ năng nghiệp vụ dẫn đến hiệu quả công việc chưa cao. Do đó, trong thời gian tới, công ty cần hoàn thiện hơn công tác đào tạo và phát triển nhân lực bằng các giải pháp cụ thể.

- Mục tiêu của giải pháp

Đào tạo nhân lực có ý nghĩa vô cùng to lớn đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nếu công ty làm tốt hoạt động này sẽ giúp cho người lao động nâng cao về 3 yếu tố: kiến thức, kỹ năng chuyên môn và phẩm chất đạo đức. Đồng thời, thúc đẩy được động lực lao động và thu hút, phát triển nhân tài.

- Nội dung của giải pháp

Người lao động mới cần nhiều thời gian đào tạo trong khi cấp quản lý chưa dành thời gian quan tâm. Nguồn nhân lực vẫn còn hạn chế về kỹ năng và chuyên môn, trong khi đó hoạt động đào tạo lại tập trung nhiều ở đào tạo tuân thủ và đào tạo bắt buộc. Sau đào tạo, người lao động cảm thấy có ít hoặc không thay đổi về năng lực thực hiện công việc. Để khắc phục những hạn chế này và thực hiện mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của giai đoạn mới, công ty cần quan tâm thực hiện các giải pháp sau đây:

- Đào tạo công việc cho lao động mới: Cần theo dõi và kiểm soát sát sao, đảm bảo xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp với từng đối tượng nhân viên mới và vị trí công việc; yêu cầu cấp quản lý cần quan tâm và sắp xếp thời gian, phân công người hướng dẫn phù hợp cho nhân viên mới; đảm bảo nhân viên mới đều nắm bắt công việc và khi bắt tay vào thực hiện công việc sẽ không xảy ra những sai sót không đáng có.

- Đào tạo người lao động đang làm việc tại công ty: Đẩy mạnh các khóa đào tạo chuyên môn và kỹ năng, đặc biệt là những khóa kỹ năng mềm với hình thức đào tạo phù hợp. Quan tâm đến hoạt động đào tạo cho cấp quản lý để nâng cao kỹ năng của người lao động cũng như nâng cao chất lượng lao động của nhân sự cấp cao.

- Đối với đánh giá hiệu quả đào tạo, hoàn thiện quy trình đánh giá đào tạo với các chỉ tiêu, hình thức và kết quả đánh giá hiệu quả đào tạo triệt để hơn.

Ngoài ra, ở giai đoạn đến năm 2025, công ty tập trung phát triển nhóm nhân lực cốt lõi và nhân lực thiết yếu. Do đó, cần quan tâm đào tạo đối với các nhóm nhân lực này. Các khóa đào tạo cần được xây dựng trên cơ sở đánh giá năng lực, chuyên môn, kỹ năng hiện tại để tìm ra những khoảng trống cần cải thiện, từ đó đề xuất những khóa đào tạo, hình thức và kế hoạch đào tạo phù hợp.

Ta thấy nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo NNL của công ty vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo. Chính vì vậy để huy động được kinh phí từ nhiều nguồn công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Công ty cần có các chiến lược đào tạo cụ thể và hợp lý trình lên cấp trên nêu rõ lợi ích của việc đào tạo NNL đối với người lao động trong toàn công ty.

- Việc sử dụng nguồn kinh phí cũng hết sức quan trọng, nguyên tắc chung là phải tiết kiệm và phù hợp. Do đó, công ty cần thực hiện một số công việc sau:

+ Xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo một cách hợp lý và có hiệu quả, tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và dự tính chi phí phát sinh. Điều quan trọng là phải thực hiện tiết kiệm và hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết ngay từ khâu xác định nhu cầu cho đến khâu đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo để tránh gây lãng phí nguồn kinh phí vốn đã hạn hẹp của công ty.

+ Tận dụng tối đa nguồn giáo viên là những người có trình độ trong công ty để giữ nhiệm vụ giảng dạy vì họ vẫn có thể đảm nhận việc sản xuất vừa có thể giảng dạy mà chi phí dành cho họ thấp hơn nhiều so với việc thuê ngoài.

+ Để nâng cao chất lượng của công tác đào tạo NNL của công ty thì ban lãnh đạo cần phải quan tâm hơn nữa tới các học viên và giảng viên của mình. Công ty không chỉ chi trả các khoản học phí cho học viên và các khoản thù lao cho giáo viên tương ứng với mỗi khoá học mà còn cần phải khuyến khích thêm về vật chất như: các

khoản thưởng cho giáo viên và các học viên xuất sắc, các khoản phụ cấp, hỗ trợ... và về tinh thần như: thường xuyên thăm hỏi, động viên, khen thưởng, tạo cơ hội thăng tiến cho các học viên hoàn thành tốt khoá đào tạo... Đây cũng là một trong những động lực để thúc đẩy các hoạt động này, người đi học thì hào hứng, giáo viên thì nhiệt tình.

4.2.3. Hoàn thiện hoạt động bố trí nhân lực

- Cơ sở của giải pháp
 - Việc bố trí, sắp xếp lao động còn mang tính chủ quan của Ban giám đốc nên một số vị trí chưa thật phù hợp, hiệu quả công việc chưa cao.
 - Một số lao động làm trái ngành, một số khác sau khi được đào tạo chưa được sắp xếp vị trí phù hợp.
- Mục tiêu của giải pháp
 - Đảm bảo người lao động đồng thuận với kế hoạch bố trí nhân lực, đồng thời trang bị những kiến thức chuyên môn, kỹ năng để họ không ngỡ ngàng khi bắt đầu công việc mới.
- Nội dung của giải pháp
 - Cần đánh giá chính xác nhu cầu nhân sự của từng bộ phận, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng, cơ cấu bố trí hợp lý nhân sự. Lập kế hoạch nguồn nhân lực theo một quy trình rõ ràng dựa vào mục tiêu chiến lược của công ty. Cần thiết lập hệ thống thông tin về thị trường lao động với sự trợ giúp đắc lực và có hiệu quả của các công nghệ thông tin hiện đại.

- Người lao động cho dù mới tuyển hay đang làm việc, mỗi phòng ban, đơn vị trong Công ty cần thống nhất quan điểm bố trí đúng người, đúng việc. Để thực hiện tốt điều này, cần lưu ý một số vấn đề sau:

Liệt kê tất cả các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu cần được thực hiện trong phòng ban, đơn vị theo quy định của Công ty. Đối chiếu chức năng, nhiệm vụ thực tế thực hiện so với quy định của Công ty để bổ sung thêm những nhiệm vụ còn bỏ sót, điều

chỉnh và phân công lại những công việc chồng chéo. Việc tiến hành phân công bố trí được thực hiện căn cứ theo:

+ Bảng mô tả công việc; Bảng tiêu chuẩn công việc; yêu cầu, đặc điểm, nội dung của từng công việc; Năng lực thực tế của người lao động.

Đảm bảo nguyên tắc: Mỗi công việc đều có người thực hiện; Việc thực hiện không bị chồng chéo; Công việc được thực hiện bởi người phù hợp nhất, giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và khi bất kỳ người nào vắng mặt thì công việc của người đó có thể được người khác đảm đương thay mà không làm gián đoạn đến hoạt động sản xuất kinh doanh chung. Các vấn đề này đòi hỏi người trưởng phòng ban, đơn vị phải am hiểu thêm về khía cạnh tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo.

Thường xuyên tổ chức thi nghiệp vụ trong phạm vi của Công ty nhằm phát hiện những nhân tố mới để bố trí vào cương vị thích hợp và kiến nghị điều động họ từ phòng ban, đơn vị này sang phòng ban, khách sạn khác phù hợp hơn. Đối với những công việc giao cho nhóm nhân viên thực hiện, ngoài bảng mô tả công việc cho nhóm cần xây dựng cơ chế phối hợp giữa các thành viên trong nhóm và trách nhiệm của người đứng đầu nhóm. Khi đã bố trí đúng người, đúng việc, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái, cùng với những chính sách hấp dẫn khác (lương, thưởng, phúc lợi,...) sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc, năng suất lao động chắc chắn tăng lên và bản thân họ khi đó cũng không cần thiết phải làm ngoài giờ hoặc làm thêm bên ngoài.

4.3. Một số giải pháp khác

4.3.1. Nâng cao hiệu quả và vai trò của biện pháp tạo động lực cho người lao động

Về biện pháp tạo động lực tài chính, để đảm bảo chế độ đãi ngộ cạnh tranh và phát huy được vai trò khuyến khích, tạo động lực cho người lao động, công ty cần tiến hành điều tra, khảo sát trên thị trường để có sự điều chỉnh phù hợp. Dưới đây là một số đề xuất về việc điều chỉnh chế độ đãi ngộ:

Đối với chế độ lương, công ty cần xem xét phân chia cách tính lương phù hợp với từng đối tượng người lao động. Ở giai đoạn đến năm 2025, công ty đã xác định

phương hướng phát triển nguồn nhân lực đối với 4 nhóm nhân lực: Cốt lõi, thiết yếu, liên kết và hỗ trợ. Với mỗi nhóm nhân lực, chế độ đãi ngộ cần có sự điều chỉnh và xem xét thực hiện khác nhau để đảm bảo thực hiện vai trò tạo động lực lao động:

- Nhóm nhân lực cốt lõi: nhóm nhân lực này gồm các vị trí quản lý, do đó cần thực hiện các chương trình đãi ngộ dài hạn, mức thưởng, phụ cấp chức vụ cao.

- Nhóm nhân lực thiết yếu: Chế độ đãi ngộ cho nhóm nhân lực này được phân phối theo hiệu suất và năng suất lao động thông qua mô hình trả lương dựa trên kết quả. Có thể sử dụng kết hợp giữa việc trả lương và thưởng cho người lao động để khuyến khích sử dụng tối đa sức lao động, nâng cao trách nhiệm với công việc. Hình thức trả lương theo thời gian đối với đối tượng này có thể thực hiện theo cách trả lương theo thời gian có thưởng (gồm tiền lương theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng). Tiền thưởng sẽ gắn với kết quả thực hiện công việc gắn với KPI theo từng tháng.

- Nhóm nhân lực liên kết: Với nhóm nhân lực có thể tiếp tục trả lương theo thời gian do công việc của đối tượng này mang tính chất lặp lại và hỗ trợ nhiều.

- Nhóm nhân lực hỗ trợ: chính sách đãi ngộ cho nhóm nhân viên này cần dựa trên mức độ hoàn thành các nhiệm vụ hoặc mục tiêu cụ thể.

Đối với chế độ thưởng, Công ty có thể xem xét các hình thức thưởng theo tháng/quý và thưởng đột xuất, gắn với hiệu quả làm việc và sáng kiến của người lao động, khích lệ tính sáng tạo và nỗ lực trong công việc. Để thực hiện được, cần xây dựng quy chế xây dựng, quản lý và đánh giá hiệu quả công việc theo tháng.

Biện pháp tạo động lực phi tài chính: cần được điều tra, nghiên cứu và so sánh với các công ty khác hoạt động cùng lĩnh vực trên thị trường; từ đó lên kế hoạch xây dựng ngân sách và đề xuất có sự điều chỉnh phù hợp; mục tiêu vừa đảm bảo cân đối ngân sách đãi ngộ, vừa tạo động lực cho người lao động tốt hơn. Công ty có thể cân nhắc tổ chức thêm các hoạt động thi đua, tuyên dương các cá nhân hoàn thành công việc tốt hoặc có sáng tạo trong công việc. Ngoài ra, các hoạt động kết nối người lao

động cũng cần được thực hiện thường xuyên và có sự sáng tạo qua từng năm để người lao động hào hứng, có động lực tham gia và gắn bó với đồng nghiệp, phòng ban và công ty.

4.3.2. Nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực

Nhằm giải quyết hạn chế về sự thiếu vai trò và sự quan tâm của cán bộ quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực, cần nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực của công ty. Từ thực tế hiện nay, các quản lý chưa thực sự ý thức về phát triển nguồn nhân lực dẫn đến sự thiếu hiệu quả trong phát triển nguồn nhân lực và mức độ thỏa mãn, gắn kết của người lao động không cao. Do đó, nhận thức và trách nhiệm của cấp quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực cần đặc biệt quan tâm và nâng cao.

Cấp quản lý không chỉ là những người giỏi về nghiệp vụ mà còn cần phải quản lý nhân viên tốt, động viên, khích lệ và định hướng họ phát triển. Điều này đòi hỏi cần nâng cao nhận thức của cấp quản lý công ty về tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực và định hướng, phân định trách nhiệm rõ ràng cho họ. Để thực hiện được điều này đòi hỏi phải có sự tham gia của ban lãnh đạo công ty cũng như thực hiện một chiến lược lâu dài của bộ phận Nhân sự. Trước hết, việc nâng cao năng lực quản lý là vô cùng cần thiết. Hình thức thực hiện có thể thông qua việc đào tạo bởi chuyên gia do đặc thù nhóm quản lý, lãnh đạo cần có tác động lớn về tư tưởng. Khi đã nhận thức được phát triển nguồn nhân lực là công việc của người quản lý bộ phận, họ sẽ có sự tham gia đầy đủ và có trách nhiệm hơn.

Khi đã nâng cao nhận thức của cấp quản lý, việc gắn trách nhiệm của họ trong thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty sẽ gặp thuận lợi hơn. Bộ phận Nhân sự cần xác định rõ vai trò của họ và phân định rõ ràng, thông tin đầy đủ, cụ thể. Ngoài ra cũng cần có sự giám sát và đánh giá thường xuyên để đảm bảo hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực và định hướng các quản lý khi họ chưa nắm bắt rõ được công việc cần phải thực hiện.

4.3.3. Hoàn thiện cơ cấu và nâng cao chất lượng nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

Sự thành công của phát triển nhân lực một tổ chức phụ thuộc rất lớn vào nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Yêu cầu đặt ra đó là họ cần phải có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và năng lực để xây dựng, đề xuất, tham mưu và thực hiện phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay sự hạn chế về số lượng và chất lượng nhân lực phụ trách các hoạt động phát triển nguồn nhân lực là một trở ngại rất lớn. Do đó, cần hoàn thiện cơ cấu và nâng cao chất lượng nhân lực phụ trách quản trị nhân lực.

Trước hết, công ty cần nghiêm túc xem xét, điều chỉnh cơ cấu bộ phận Nhân sự. Khi bộ phận thiếu người, đa phần kiêm nhiệm sẽ không thể nào đủ nhân lực để thực hiện hiệu quả phát triển nguồn nhân lực. Với quy mô công ty lớn và phương hướng phát triển sắp tới, bộ phận nguồn nhân lực nên phân chia chức năng rõ ràng: Tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quan hệ lao động, lương và chế độ. Mỗi chức năng được phân công cho nhân lực phụ trách chuyên trách đảm bảo tập trung thực hiện công việc.

Ngoài ra, cần nâng cao năng lực bằng cách cho đi học các khóa đào tạo liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, cập nhật kiến thức, hiểu biết và kỹ năng về quản trị nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực nói riêng. Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ và ứng dụng của công nghệ vào hoạt động quản trị nhân lực cũng đòi hỏi việc nâng cao trình độ công nghệ thông tin và các kỹ năng mềm của bộ phận quản trị nhân lực.

Với những giải pháp trên, sẽ có thể đủ nguồn lực và chất lượng nhân lực phụ trách để thực hiện tốt phát triển nguồn nhân lực, hạn chế những tồn tại của các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

KẾT LUẬN

Nhân lực là yếu tố sống còn của tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực hiệu quả sẽ góp phần vào hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực, từ đó thực hiện được mục tiêu sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức. Mỗi doanh nghiệp cần có sự quan tâm đúng mức, đầu tư thời gian, công sức, nhân lực cho phát triển nguồn nhân lực. Điều đó góp phần tạo nên tính cạnh tranh trong hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập, công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay.

Chuyên đề này phân tích, đánh giá thực trạng việc thực hiện hoạt động phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ. Nhìn theo khía cạnh tích cực, quy trình phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ có nhiều tụ điểm như: hoạt động tuyển dụng được thực hiện công bằng và công khai, sử dụng đa dạng các phương pháp đào tạo, hoạt động truyền thông thương hiệu đang được đầu tư.... Tuy nhiên, hoạt động tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ cũng không thể tránh khỏi một số hạn chế nhất định. Cán bộ lãnh đạo công ty cần phải quan tâm hơn nữa đến hoạt động phát triển nguồn nhân lực nhằm khắc phục những hạn chế và đưa ra một quy trình hoàn thiện. Em hy vọng rằng trong thời gian tới Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ sẽ thành công trong công tác phát triển nhân lực, nâng cao hiệu quả hoạt động công ty

Chuyên đề này của em thực hiện còn nhiều thiếu sót, hạn chế về mặt kiến thức nên không thể tránh khỏi sai sót. Em mong nhận được sự góp ý từ thầy để chuyên đề hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn ThS Nguyễn Thị Tình cũng nhân sự Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đã hướng dẫn, giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thiện chuyên đề này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023.
2. TS Trần Xuân Cầu và PGS. TS Mai Quốc Chánh (2008), giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. TS. Bùi Văn Danh; MBA. Nguyễn Văn Dung; ThS. Lê Quang Khôi (2011), “Quản trị nguồn nhân lực” NXB Phương Đông.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
5. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
6. Đỗ Thị Bích Hằng (2015), luận văn thạc sĩ *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O.*
7. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Diễm (2019), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
8. TS. Nguyễn Hữu Thân (2008) “Quản trị nhân sự” NXB Lao động - Xã hội.
9. Lê Thành Vinh (2017), bài viết *Phát triển nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, tạp chí Giáo dục – Bộ Giáo dục – đào tạo